

Pauliina Kallikari

# TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ ESIMIESTYÖ

Liiketalouden koulutusohjelma  
2015

# TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ ESIMIESTYÖ

Kallikari, Pauliina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2015  
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa  
Sivumäärä: 55  
Liitteitä: 2

Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö, lähityöyhteisö

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointia edistävä esimiestyö. Työn tavoitteena oli käsitellä työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta, sillä johtamisen ja esimiestyön on todettu olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työn tarkoituksena oli selvittää ja kuvata esimiestyön roolia työhyvinvoinnissa haastateltavien esimiesten itsensä kuvaamana.

Työssä käsitellään työhyvinvoinnin osa-alueita ja niihin vaikuttavia tekijöitä, työyhteisön psykososiaalisia kuormitustekijöitä, työhyvinvoinnin juridisia ja eettisiä lähtökohtia sekä miten työhyvinvoinnin puuttuminen näkyy työpaikoilla. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita ja sitä, miten esimies johtaa sekä kehittää lähityöyhteisöä työhyvinvointilähtöisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan johtajuuden ja yksittäisen esimiehen roolia työhyvinvoinnissa sekä esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta esimiestyöhön.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto työhön kerättiin teemahaastattelujen avulla, joiden teemat oli muodostettu teoriaosan pohjalta. Haastateltavia oli neljä ja he kaikki toimivat esimiehinä Osuuskauppa Keulassa.

Haastattelujen tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Analysoinnissa hyödynnettiin myös teoriaosaa yhdistelemällä sen tietoja tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiesten tiedot työhyvinvoinnista vaihtelivat jonkin verran, mutta heillä oli kuitenkin hyvin tietoa työhyvinvoinnin perusteista. He tiedostivat oman roolinsa tärkeyden, vaikka työntekijän omaa roolia hyvinvoinnista myös korostettiin. Esimiesten omien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttaminen esimiestyöhön ei kovin laajasti noussut esille tutkimuksessa.

# FOREMANSHIP IN PROMOTING OCCUPATIONAL WELL-BEING

Kallikari, Pauliina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisor: Jullenmaa, Marja.Liisa

Number of pages: 55

Appendices: 2

Keywords: occupational well-being, foremanship, work community

---

The topic of this thesis was foremanship in promoting occupational well-being. The purpose of the study was to discuss the well-being from the aspect of foremanship, as it has been discovered to be one of the most essential factors influencing occupational well-being. The objective was to define the concept of foremanship in occupational well-being and how the interviewees see their own role in it.

The theoretical part of the thesis introduces the different sections of occupational well-being and factors affecting them, the psycho-social stress factors in a work community, the juridical and ethical bases of occupational well-being as well as the manifestations of its deficiency at work places. In addition, the part discusses the different fields of leadership and how a foreman both leads and develops the well-being of the work community. The role of leadership and a single foreman in occupational well-being and the influence of personal characteristics of the foreman on foremanship are also topics in this part of the thesis.

A qualitative research was elected for this study and executed with theme interviews. The themes were formulated by way of the theoretical part was based on. The interviewee group consisted of 4 people, all foremen in the retail co-operative Keula (Osuuskauppa Keula).

The results of the interviews were analyzed by themes and by utilizing the theoretical part along with the research outcome. The study concluded that the knowledge of occupational well-being varies slightly among the foremen, but they still manage the basics well. They were aware of the significance of their own role, yet emphasizing the employees' own responsibility of their personal well-being. According to the study, the influence of the personal characteristics of the foremen on the occupational well-being was not notable.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	7
2.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus .....	8
3	TYÖHYVINVOINTI .....	11
3.1	Työhyvinvoinnin viitekehys .....	12
3.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja siihen vaikuttavat tekijät .....	13
3.3	Psykososiaaliset kuormitustekijät työpaikalla .....	16
3.4	Työhyvinvoinnin juridiset ja eettiset lähtökohdat.....	18
3.5	Puutteet työhyvinvoinnissa ja sen näkyminen työpaikoilla .....	19
4	TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖ .....	22
4.1	Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet .....	23
4.2	Lähityöyhteisön johtaminen ja työhyvinvointilähtöinen kehittäminen esimiehen tehtävänä .....	26
4.3	Johtajuus ja yksittäisen esimiehen rooli työhyvinvoinnissa .....	28
4.3.1	Hyvä johtajuus ja esimiestyö työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	29
4.3.2	Viestintä, vuorovaikutus ja vuorovaikutteinen johtajuus .....	31
4.3.3	Valmentava ja keskusteleva johtajuus.....	33
4.3.4	Esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus esimiestyöhön ..	35
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
5.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät.....	39
5.2	Työhyvinvointi ja sen puuttuminen .....	40
5.3	Esimiestyön ja johtamisen roolit työhyvinvoinnissa .....	41
5.4	Yksittäisen esimiehen rooli työhyvinvoinnissa .....	43
5.5	Haastateltavien omat kokemukset työhyvinvoinnista.....	44
5.6	Työntekijöiden hyvinvoinnin tila ja esimiesten koulutustausta.....	45
5.7	Johtopäätökset.....	46
6	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Maailma ympärillämme on hyvin erilainen tänään kuin muutamia vuosia sitten. Työpaikkojen säilyvyys ei ole itsestään selvä asia ja pelkästään teknillinen kehitys työpaikoilla on ollut huimaa. Työelämä on muuttunut paljon viimeisien vuosien aikana. Muutosvauhti on ollut hyvin nopeaa ja ihmisten on ollut vaikea pysyä muutosten perässä. Yhä useammin kuulee puhuttavan työntekijöiden uupumisesta sekä sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten eläköitymisten lisääntymisestä. Huoli työhyvinvoinnista kasvaa työpaikoilla.

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja julkaisuja. Useat eri virastot ja tutkimuslaitokset ovat tehneet työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia. Myös mediassa ja työpaikkojen kahvitauoilla keskustellaan ihmisten jaksamisesta sekä hyvinvoinnista työelämässä. Mikä työntekijöitä sitten oikein kuormittaa? Vuosia on jo tiedetty fyysisten tekijöiden kuten työasentojen, fyysisen kunnon ja turvavälineiden vaikutuksista hyvinvointiin. Myös liiallinen työtahti, lisääntyneet vaatimukset, työn jatkuvuuden epävarmuus ja huonosti organisoidut työtehtävät on todettu vaikuttavan hyvinvointiin henkisellä tasolla. Ihmiset kokevat uupuvansa ja sairastuvat työperäiseen stressiin. Nyt on kuitenkin pikku hiljaa alettu ymmärtämään myös esimiesten roolin ja johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin. Useat eri lähteet, kuten Työturvallisuuskeskus ja Juhani Tarkkonen, nostavatkin juuri johtamisen ja esimiestyön yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi, kun puhutaan työelämässä jaksamisesta. Vaikka työpaikalla olisi huolehdittu työn tekemisen turvallisuudesta, olisi joustettu työajoissa ja järjestetty yhteisiä illanviettoja, eivät ne yksinään riitä varmistamaan työntekijöiden hyvinvointia. Johtajuudella ja esimiestyöllä on paljon suurempi rooli työhyvinvoinnissa kuin mitä moni esimies ja johtaja todellisuudessa ymmärtää.

Tämä opinnäytetyö pyrkii selventämään esimiestyön roolia henkilöstön työhyvinvoinnissa. Tarkoituksena on erityisesti tuoda esiin sellaisia asioita, jotka ovat harvemmin esillä ja joilla ei ehkä edes ymmärretä olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät, työhyvinvoinnin juridiset ja eettiset lähtökohdat sekä myötätuntuupuminen työyhteisössä.

Luvussa 3 käsitellään työhyvinvointia yleisellä tasolla. Siinä kerrotaan työhyvinvointiin vaikuttavista eri tekijöistä ja organisaation eri tasojen yhteydestä työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueita, juridisuutta, eettisyyttä ja miten työhyvinvoinnin puutteet näkyvät työpaikoilla.

Luku 4 on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensin käsitellään työhyvinvoinnin johtajuutta yleisellä tasolla, jonka jälkeen mietitään lähityöyhteisön ja sen esimiehen roolia hyvinvoinnissa. Viimeisenä käydään läpi yksittäisen esimiehen roolia työyhteisön hyvinvoinnissa tarkastelemalla hyvän johtajuuden ja esimiestyön määritelmää, viestintää, vuorovaikutusta ja valmentavaa johtajuutta. Luvun lopussa on vielä tuotu esiin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava asia: esimiehen omien ominaisuuksien vaikutus hyvinvointiin työyhteisössä.

Luvussa 5 on haastatteluaineiston tulokset ja johtopäätökset. Viimeisenä luvussa 6 on pohdintaa tutkimuksen tuloksista sekä luotettavuudesta ja laadusta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön tekijä osallistui työhyvinvointiin liittyvään projektityöhön vuonna 2013. Siinä selvitettiin erään yrityksen henkilöstön työuupumuksen tasoa ja työn imua. Tuloksista oli nähtävissä jopa vakavaa uupumista työyhteisössä. Yksi tärkeimmistä työyhteisön hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttaneista tekijöistä oli esimiestyö. Näiden tulosten pohjalta tämän opinnäytetyön tekijällä heräsi mielenkiinto aihetta kohtaan.

Opinnäytetyön empiiristä osaa varten haastateltavat esimiehet työskentelevät vuonna 1903 perustetussa raumalaisessa yrityksessä, Osuuskauppa Keulassa. Sen omistaa yli 28 200 asiakasomistajaa, jotka edustavat 70,7 %:a Keulan toimialueen talouksista. Keula on osa valtakunnallista S-ryhmää, jonka toiminnan tarkoituksena on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajille. Liiketoiminta-alueina sillä ovat market- ja erikoistavarakauppa, ravintolaliiketoiminta ja ABC-bensa-asematoiminta. Vähittäismyynti vuonna 2014 oli 173,1 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa on noin 470. (Osuuskauppa Keula www-sivut 2014; Junnila sähköposti 8.4.2015.)

Ylintä päätäntävaltaa Osuuskauppa Keulassa käyttää edustajisto, joka koostuu asiakasomistajien valitsemista 30 edustajasta. Heidän toimintakautensa kestää neljä vuotta. Toimitusjohtajana on Mika Marttila. (Osuuskauppa Keula www-sivut 2014.)

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta, koska johtamisen ja esimiestyön on todettu olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Tarkkonen 2012, 9; Työturvallisuuskeskus 2014). Opinnäytetyön tavoitteena on selventää ja kuvata esimiestyön roolia työhyvinvoinnissa esimiesten itsensä kuvaamana. Työssä tuodaan esiin muun muassa työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita ja se, miten esimies johtaa lähityöyhteisöä työhyvinvointilähtöisesti. Tavoitteena on myös tarkastella, miten yksittäinen esimies voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Tällä tarkoitetaan näkyvien asioiden, kuten töiden organisoinnin ja esimie-

hen käyttäytymisen lisäksi myös muun muassa esimiehen omaa itsetuntemusta ja asennetta ihmisiä kohtaan.

Työhyvinvointi on erittäin laaja aihe käsitellä opinnäytetyössä. Siitä on tehty jo paljon opinnäytetöitä, jotka käsittelevät aihetta yleisellä tasolla. Näissä töissä on usein mukana muun muassa Maslowin tarvehierarkia, työuupumus, työperäinen stressi ja fyysinen työhyvinvointi kuten työturvallisuus. Tämä opinnäytetyö halutaan tästä syystä tehdä erilaisesta näkökulmasta painottaen juuri esimiestyötä ja usein mainitut työhyvinvointiin liittyvät asiat jätetään tarkoituksella pois.

## 2.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä keräämällä aineistoa esimiehiä haastattelemalla. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkitaan asioita, joita ei voida määrällisesti mitata. Tällaisia ovat juuri tähän työhön tarvittava työhyvinvoinnin tutkimusaineisto ja sen takia kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei tähän työhön olisi sopinut. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä syvällisesti. Oleellista on ymmärtää, että todellisuus on hyvin moninaista ja sitä ei voida pirstoa eri osiin miten sattuu. Eri tapahtumat vaikuttavat samanaikaisesti toisiinsa muovaamalla toinen toistaan. Tämä mahdollistaa tapahtumien monenlaisten eri suhteiden löytymisen. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tuomaan esille jo olemassa olevia totuuksia ja niiden väittämiä, vaan löytämään ja paljastamaan (odottamattomia) tosiasioita. Tutkimuksen kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksella vaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teemahaastatteluista saatua aineistoa. Teemahaastattelu on ns. empiirinen tutkimus, jossa kootaan havaintoaineistoa jostakin todellisen elämän ilmiöstä korostamalla muun muassa ihmisten omia tulkintoja asioista. Tässä puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen varassa, joita täydennetään tarkentavilla kysymyksillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Koska työhyvinvoinnista halutaan saada käytännönläheistä tietoa esimies-



työn näkökulmasta ja valmiit vastausvaihtoehdot voisivat rajoittaa vastauksien sisältöä liikaa, tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua.

Aiheeseen tutustutaan ensin lähdemateriaalien avulla. Ne pyritään valitsemaan monipuolisesti tutkimalla muun muassa sanomalehtiartikkeleita, alan kirjoja, internet sivustoja ja tekijän muistiinpanoja aiheeseen liittyvistä seminaareista. Teoriaosa kirjoitetaan näiden lähteiden perusteella hyödyntäen lähdemateriaaleista tehtyjä muistiinpanoja sekä kirjoittamalla ylös avainsanoja. Sen jälkeen haastatellaan esimiehiä.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2014 ja ne olivat yksilöhaastatteluja. Haastateltavia oli yhteensä neljä ja heidät valittiin haastateltaviksi kohdeyrityksen edustajan toimesta. Haastateltavat toimivat kaikki kohdeyrityksen esimiehinä, joten heillä oli käytännön tietoa ja kokemusta työhyvinvoinnista. Haastattelut käytiin jokaisen esimiehen omassa toimipaikassa normaalin työpäivän aikana. Kestoltaan haastattelut olivat 45 minuutista kahteen tuntiin. Joidenkin haastattelujen aikana esiintyi lieviä häiriötekijöitä kuten puhelinsoittoja tai haastattelujen keskeytyksiä muiden ihmisten toimesta.

Haastateltavat saivat etukäteen luettavakseen haastattelukysymykset, jotka oli laadittu opinnäytetyön teoriaosaan pohjautuvien teemojen perusteella. Tällä pyrittiin samaan aikaan onnistunut haastattelu, jolloin haastateltavat voisivat valmistautua kysymyksiin etukäteen ja opinnäytetyön tekijä saisi näin mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Lisäksi haastatteluissa hyödynnettiin avoimia kysymyksiä, jolloin vastausvaihtoehtoja ei ollut rajattu. Tällä pyrittiin saamaan monipuolisempaa, syvällisempää ja käytännönläheisempää tietoa aiheesta. Haastateltavilla oli mahdollisuus myös vapaaseen kommentointiin, jonka kautta voitiin saada mahdollista uutta tutkimusainestoa. Koska kyseessä oli pieni haastateltavien joukko, heidän vastauksiaan käsitellään työssä ensisijaisesti Esimies A, Esimies B... -merkinnöillä. Mikäli näistä merkinnöistä huolimatta vastauksista voisi päätellä esimiehen henkilöllisyyden, käytetään työssä yksi esimies, eräs esimies –merkintöjä. Tällä tavalla heidän vastauksensa pysyivät täysin anonyymeinä ja heitä ei voitu tunnistaa vastauksista. Tämän takia heidän taustatietojaan kuten sukupuolta, ikää tai palvelusvuosia yrityksessä ei myöskään kysytty haastatteluissa.

Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, jotka kirjoitettiin lauseiksi heti haastattelujen jälkeen. Nämä tekstit lähetettiin vielä kullekin esimiehelle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään samansuuntaisia ja eriäviäkin vastauksia koodaamalla ensin vastaukset ja sen jälkeen lajittelemalla ne teemoittain. Seuraavaksi aineisto analysoitiin nostamalla esiin siitä ilmenneitä avainasioita ja esimiesten käsityksiä työhyvinvoinnista. Analyysin tekemisen loppuvaiheessa hyödynnettiin teoriaosaa yhdistelemällä tutkimusaineistoa ja teoriaosan tietoja. Tässä niin sanotussa teoriaohjaavassa analyysissä käytetään teoriaa analyysin tekemisen apuna, mutta analyysi perustuu kuitenkin suurelta osin itse tutkimusaineistoon. Teoriaohjaavassa analyysissä käytetään usein ns. abduktiivista päättelyä, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96, 97.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointitoiminnaksi luetaan sellainen toiminta työpaikoilla, joka edistää työssä jaksamista, työturvallisuutta ja työkykyä. Ihmiset kokevat työniloa, tyytyväisyyttä ja he viihtyvät työssään. (Toivanen 2014, 14.) Mielekäs työ luo perustan työhyvinvoinnille. Työn tulisi olla monipuolista, kiinnostavaa, itsenäistä ja siitä tulisi saada palautetta. Lisäksi työyhteisön sosiaalinen tuki, tasapuolinen kohtelu ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön antavat voimavaroja työssä jaksamiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 64; Ojanen & Tarkkonen 2013, 4.) Kun ihmiset saavat kiinnostavia haasteita ja he kokevat selviytyvänsä työstään, he tuntevat työn imua eli ns. flow-ilmio. Lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat arvostuksen ja onnistumisen tunteet, työn merkitykselliseksi kokeminen ja työn sujuvuus sekä häiriöttömyys. (Toivanen 2014, 14.)

Työhyvinvointiin liittyviä lakeja on säädetty useita. Niitä ovat muun muassa Työaikalaki, Työturvallisuuslaki ja Työterveyshuoltolaki. Näillä pyritään varmistamaan jonkinlainen minimitaso työhyvinvoinnissa ja edesauttamaan työntekijöiden turvallisuutta sekä jaksamista.

Työyhteisöllä on myös suuri rooli hyvinvoinnissa. Se, miten ihmiset tulevat toimeen keskenään, kohtelevat toisiaan ja tekevät yhteistyötä, vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä jaksamiseen. Esimiehen rooli, työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja työyhteisön yleisjohtaminen auttavat viihtyisän ja hyvinvoivan työyhteisön luomisessa.

Työntekijä itse on tärkeä vaikuttaja hyvinvoinnissa. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan raskaissa työtehtävissä. Työn ulkopuoliset tekijät kuten harrastukset, ystävät ja perhe vaikuttavat muun muassa henkiseen jaksamiseen sekä työtehtävistä irrottautumiseen. Jokainen meistä on myös oma yksilönsä. Toinen jaksaa pidempään, toinen motivoituu eri asioista kuin toinen ja myös oma persoonamme ohjaa toimintaamme työpaikoilla. Myös ikä, sukupuoli sekä koulutus vaikuttavat työstä selviytymiseen ja jaksamiseen.

### 3.1 Työhyvinvoinnin viitekehys



Kuva 1 Työhyvinvoinnin viitekehys (Mukaillen Tarkkonen 2012, 14)

Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät (kuva 1), mutta se on kuitenkin aina asiayhteydessä työorganisaatioon. Yksipuolisesti ajatellen työhyvinvoinnin vastuu ja syntyminen selitetään työntekijästä itsestään lähteväksi. Elämäntavoilla, suhtautumisella elämään ja muilla yksilöllisillä seikoilla saattaa olla suurikin merkitys työhyvinvointiin yksittäisissä tapauksissa. Työolosuhteiden vaikutusta hyvinvointiin ei kuitenkaan tulisi unohtaa tai vähätellä. Työhyvinvointia ei myöskään saisi pitää eräänlaisena pysyvänä olotilana vaan se vaihtelee tilanne- ja yksilökohtaisesti. (Tarkkonen 2012, 13, 14, 15, 21.)

Työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä on organisaation ylimmillä johtajilla ja esimiehillä keskeinen rooli. He vastaavat työorganisaation yleisestä päätöksenteosta ja muodostavat johtamisjärjestelmän, jolla vaikutetaan työhyvinvointiin. Yrityksen ylimmän johdon tulee sisäistää työhyvinvoinnin tärkeys organisaatiossa ja luoda sellaiset puitteet sekä henkilöstöstrategia, jotta operatiivisen tason esimiehet voivat omalta osaltaan edistää työhyvinvointia. Oleellista on, että hyvinvointi on osa päivittäisjohtamista ja esimiehet ymmärtävät sen tärkeyden yrityksen

tuloksen sekä menestymisen kannalta. Organisaation tärkeimmät yksittäiset hyvinvointiin vaikuttavat toiminnot ovat juuri yleisjohtaminen ja esimiestyö. Työntekijöiden käytännön työhön, työolosuhteisiin sekä hyvinvointiin vaikuttavat paljon lähityöyhteisö ja lähiesimies. Vaikutus on kaikkein välittömin ja merkityksellisin sillä lähityöyhteisö ja sen esimies ovat osa jokaista työpäivää. (Tarkkonen 2012, 13, 14, 15, 16, 21.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja siihen vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi jaetaan eri osa-alueisiin monella eri tavalla. Riippuen siitä, mikä on muun muassa kirjoittajan oma tausta tai onko kyseessä vaikka yritys tai Työturvallisuuskeskuksen internetsivusto, löytyy työhyvinvoinnille monia erilaisia käsitteitä ja osa-alueita.

Työturvallisuuskeskus käsittelee työhyvinvointia työsuojelun ja työturvallisuuden lähtökohdista. Se määrittelee työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi kolme eri tekijää. Ensimmäisellä tekijällä, fyysisellä työkuormituksella, tarkoitetaan kaikkia niitä työn kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat fyysiseen terveyteen ja sitä kautta työkykyyn. Näitä ovat esimerkiksi työasennot, työvälineet, työn menetelmät ja työn fyysinen raskaus. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2014.)

Toinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on psykososiaaliset kuormitustekijät. Näillä tarkoitetaan henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen ja työyhteisön tuki, koulutus- ja vaikuttamismahdollisuudet työpaikalla sekä johtamismenetelmät ovat esimerkkejä henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavaista tekijöistä. Kun työntekijä voi henkisesti hyvin, hän tulee mielellään töihin, hänellä on halu tehdä työtä ja hän kokee työn mielekkääksi. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2014.) Nämä psykososiaaliset kuormitustekijät käsitellään tarkemmin luvussa 3.3, sillä jokaisella työpaikalla esiintyy näitä työhyvinvointiin vaikuttavia kuormitustekijöitä ja ne tulisi huomioida esimiestyössä.

Tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue on myös työyhteisön toiminta, jonka Työturvallisuuskeskus mainitsee kolmanneksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Työpai-

kan hyvä työkuulttuuri sekä ihmisten vuorovaikutus ja yhteistyöhalukkuus vaikuttavat hyvän työilmapiirin syntymiseen ja tämä taas edesauttaa oleellisesti hyvinvointiin työpaikalla. Työyhteisöissä esiintyy kuitenkin myös ristiriitoja, häirintää, syrjintää ja kiusaamista. Esimiesten ja yrityksen ylimmän johdon tulee ennaltaehkäistä näitä tilanteita sekä puuttua näihin häiriötilanteisiin, jotta työntekijöiden hyvinvointi ei vaarantuisi. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2014.)

Tarkkonen (2012, 22) jakaa työhyvinvoinnin kahteen tasoon, toiminnan tason työhyvinvointiin ja sen lopputulemaan yksilöpsykologiseen työhyvinvointiin. Toiminnan tason työhyvinvoinnilla hän tarkoittaa henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista huolehtimista. Yksilöpsykologista työhyvinvointia Tarkkonen (2012, 22) kuvaa sellaiseksi tilanteeksi, jossa työssä oleva ihminen saa voimia mielekkyyden, arvostuksen, hallinnan, elämän ilon ja turvallisuuden tunteen kokemuksesta. Kun toiminnan tason työhyvinvoinnista on huolehdittu tai siinä on puutteita, on sillä suora vaikutus yksilöpsykologiseen työhyvinvointiin. Myös johtajuuden ja esimiestyön on oltava kunnossa, jotta hyvinvoinnista huolehtiminen käytännön tasolla onnistuu. Käytännössä näillä molemmilla työhyvinvoinnin termeillä tarkoitetaan hyvin arkisia työelämän asioita kuten:

- työn toimiva organisointi
- selkeät tavoitteet työlle
- työyhteisön pelisäännöt, jotka ovat kaikille selvät ja niitä myös noudatetaan
- tasa-arvoinen ja mukava työporukka
- esimies johtaa me-hengellä ja yhteistyöllä
- esimiehen koetaan olevan oikeudenmukainen, kannustava ja työntekijöitä tukeva
- työpaikalla ei tarvitse pelätä kiusaamista, häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua
- työntekijöiden on mukava lähteä töihin ja olla töissä
- oma työ koetaan tärkeäksi, kiinnostavaksi ja mielekkääksi, jolla on merkitystä kokonaistuloksellisuuden kannalta
- työympäristö on terveellinen ja turvallinen
- työntekijöillä on tunne, että heistä pidetään huolta riippumatta johdon vaihdoksista tai suhdanteista. (Tarkkonen 2012, 22–25.)

Organisaation työhyvinvointia voidaan tarkastella myös rakenteellisella tasolla, jota havainnollistetaan kuvassa 2. Se koostuu kolmesta eri työhyvinvoinnin hierarkkisesta ja rakenteellisesta tasosta, jotka ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Nämä tasot luokitellaan johtamisjärjestelmään, työhyvinvointijärjestelmään ja työolosuhteisiin sekä työolosuhdeseuraamuksiin. Mahdollinen sisällöllinen muutos eri tasoilla tai tasojen välisissä suhteissa on hidasta, mutta muutoksen tapahtuessa myös työhyvinvoinnissa tapahtuu ennen pitkää muutoksia. (Tarkkonen 2012, 39.)



Kuva 2 Työhyvinvoinnin rakenteelliset tasot (Mukaillen Tarkkonen 2012, 40–42)

Työhyvinvointiin organisaatiossa vaikuttaa kolme eri organisaation tasoa: koko työorganisaatio, lähityöyhteisö ja yksilötaso. Työhyvinvoinnin yleiset edellytykset ja niiden toteutuminen koko organisaatiossa on työorganisaation ylätasoon vastuulla.

Henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikkojen tulee olla yhdensuuntaisia ja johdonmukaisia. Tavoitteet, painopisteet, päämäärät, käytännöt ja resurssit määräytyvät sen mukaan minkä merkityksen ylin johto antaa henkilökunnan hyvinvoinnille. Johtamisjärjestelmän tulee huomioida työhyvinvointi ja ylin johto on esikuvana koko organisaatiolle. Voidaan sanoa, että organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa ylimmän johdon esimerkki ja se, pitääkö ylin johto esimerkiksi työhyvinvointia tärkeänä sekä merkityksellisenä asiana. (Tarkkonen 2012, 42–44.)

Lähityöyhteisö on merkityksellisin ja välittömin työympäristö tavalliselle työntekijälle. Lähityöyhteisöön voidaan vaikuttaa organisaation ylätasolta muun muassa yleisten edellytysten luonnin ja niiden ylläpidon avulla, taloudellisten ja koulutuksellisten resurssien määräytymisellä sekä yleisten turvallisuusmääräysten ja menettelyohjeiden avulla. Toiminta lähityöyhteisössä vaikuttaa moneen käytännön tason asiaan ja työntekijöihin melko välittömästi. Lähityöyhteisöä tulee näin kehittää hallitusti ja myös omaehtoisesti, jolloin vaikutetaan suoraan päivittäiseen työhön sekä työn hallintaan. Vaaroja ja haittoja tulee kartoittaa sekä arvioida. Ne tulee muuntaa sen jälkeen toimenpideohjelmaksi. Työyhteisön aktiiviseen, omaehtoiseen kehittämiseen vaikuttavat pitkällä aikavälillä kannustava ja kaikkia arvostava johtajuus sekä työntekijöiden omien kokemusten, näkemysten ja havaintojen huomioonottaminen. (Tarkkonen 2012, 44, 45, 158.)

Jokaisella työntekijällä on omat yksilötason edellytykset hyvään/huonoon työhyvinvointiin. Organisaation työhyvinvointitoiminnalla vaikutetaan jokaisen työntekijän hyvinvointiin ja sen lisäksi on tärkeää, että yksilöiden työstä selviytymisen edellytykset sekä yksilökohtaiset työolosuhteet tunnetaan riittävän hyvin. Työnantajan tulee siten selvittää esimerkiksi kehitys- tai tilannekeskustelujen avulla jokaisen työntekijän yksilökohtainen työhyvinvointitodellisuus, joka taas on perusedellytys työhyvinvoinnin johtamiselle. (Tarkkonen 2012, 45, 46.)

### 3.3 Psykososiaaliset kuormitustekijät työpaikalla

Aina, kun työntekijä tekee työtä, syntyy työkuormitusta. Kun kuormitus mielletään sopivaksi ja työntekijä tuntee kuitenkin hallitsevansa työnsä kiireestäkin huolimatta,



on kuormituksen määrä silloin kohtuullinen. Psykososiaalinen työkuormitus syntyy, kun esimerkiksi suureen työmäärään tai kiireeseen liittyy työntekijän tunne, ettei hän hallitse työtään, oma osaaminen ei riitä työn tekemiseen ja omalla työllä ei ole merkitystä. Psykykkistä työkuormitusta voivat aiheuttaa myös liian alhainen vaatimustaso suhteessa omiin odotuksiin tai kykyihin, alisuoriutuminen ja puutteellinen sijaisjärjestely. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 4, 5.) Palkkataso, muutokset työpaikalla, työuran pysähtyneisyys, työpaikan menettäminen ja työsuhteiden määräaikaaisuus eivät sinällään ole kuormitustekijöitä, mutta niiden seuraamukset ovat (Riikonen 2014).

Psykososiaaliset kuormitustekijät jaetaan kolmeen eri kuormitustekijään, joita Lounais-Suomen aluehallintoviraston (2014) ja Riikosen (2014) mukaan ovat työn sisältö, työn järjestelyt sekä työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Näitä avataan seuraavassa enemmän.

Työn sisällölliset kuormitustekijät liittyvät työn luonteeseen ja työtehtäviin. Esimerkkejä näistä: työn yksitoikkoisuus, jatkuva valppaana olo, työn keskeytykset, kohtuuton vastuu ja toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä.

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät liittyvät työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen ja työtehtävistä selviytymiseen. Esimerkkejä näistä: kohtuuton aikapaine, liian vähäinen tai liiallinen työn määrä, työajoista johtuvat häiritsevät tekijät, puutteet työvälineissä tai työolosuhteissa, työajan ulkopuolinen matka-aika, epäselvyydet työnjaossa, tavoitteissa, vastuissa ja tehtäväkuvassa.

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Esimerkkejä näistä: yksintyöskentely, työyhteisöstä eristäminen, yhteistyön- ja vuorovaikutuksen ongelmat, tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu, esimieheltä ja työkavereilta saatavan tuen puuttuminen. Myös huono tiedonkulku on omalta osaltaan kuormitustekijä. Se voi olla joko puutteellista tai tietoa on niin runsaasti, ettei tarvittavaa tietoa löydy.

Työnantajan lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista tarkoittaa fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkistä terveyttä. Oleellista on, että haitallista työkuormitusta ennaltaehkäistään, sillä pitkään jatkuessaan se voi aiheuttaa

työperäistä stressiä, joka taas johtaa erilaisiin työkykyongelmiin. Pahimmillaan se voi aiheuttaa jopa sydän- ja verisuonisairauksia, psyykkisiä oireita ja mielenterveyden häiriöitä. Ennaltaehkäisyssä on tärkeää, että kuormitustekijät kartoitetaan ja niiden aiheuttamia riskejä arvioidaan. Mikäli liiallisesta kuormittuneisuudesta on epäilyjä, tulee esimiehen ensisijaisesti reagoida tilanteeseen ja tarvittaessa ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Työpaikoilla tehtävä työpaikkaselvitys riskeistä ei usein kuitenkaan kata psykososiaalisia kuormitustekijöitä ollenkaan tai ne eivät muuten ole ajan tasalla. Pekkanen (2014) mukaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden tulisi olla osa työpaikkaselvitystä, sillä ne ovat osa jokaista työpaikkaa. Myös esimiesten osaamisen on todettu olevan huonoa sillä psykososiaalisia kuormitustekijöitä ei osata tunnistaa tai havaita riittävän ajoissa. (Riikonen 2014.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin juridiset ja eettiset lähtökohdat

Yhteiskunta on lainsäädännön kautta luonut sellaiset yleiset puitteet, joiden avulla pyritään parantamaan työympäristöä ja sen työolosuhteita. Lisäksi lailla pyritään edistämään työntekijöiden työhyvinvointia ja terveyttä. Lait myös velvoittavat työnantajan puuttumaan sairauspoissaoloihin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työtehtävien muuttuessa yhä enemmän fyysisestä työstä ns. tietotyöhön, on lakeja säätämällä pyritty huomioimaan myös psyykkinen työterveys ja työssä jaksaminen. Työnantajalla on täten lakisääteinen velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja myös työntekijöiden terveydestä (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 9, 10; Kess & Seppänen 2011, 68, 69). Työhyvinvoinnista puhuttaessa tämä juridinen lähtökohta työhyvinvointiin usein kuitenkin sivuutetaan tai erillistetään pois asiayhteydestä (Tarkkonen 2012, 8).

Suurin juridinen vastuu työpaikan työoloista on yrityksen johdolla ja esimiehillä. Työnantajan velvollisuutena on muun muassa seurata työyhteisön työolosuhteita ja kartoittaa riskejä. Lisäksi työntekijät tulee perehdyttää ja opastaa työhönsä huolellisesti. Yksittäisen esimiehen roolia työhyvinvoinnin edistäjänä korostetaan kuitenkin usein liikaa olettamalla, että jokainen esimies löytää itse oman ratkaisunsa sekä toimintatapansa työhyvinvointia koskeissa asioissa. Samalla unohdetaan, että esimies itsekin on osana työorganisaatiota sekä sen johtamisjärjestelmää, ja näin ollen myös

työhyvinvointitoimien kohteena eikä vain pelkästään edistäjänä. (Tarkkonen 2012, 15, 19, 53, 120.)

Työntekijöillä itsellään on myös velvollisuus käyttäytyä yleisten turvallisuus- ja työyhteisöohjeiden mukaan ja noudattaa työnantajan ohjeita sekä määräyksiä. Lisäksi työntekijöillä on velvollisuus tehdä ilmoitus työnantajalle havaitsemistaan epäkohdista ja puutteista. (Tarkkonen 2012, 54, 120.)

Työhyvinvoinnin eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että jokainen, jolla organisaatiossa on valtaa vaikuttaa asioihin, ymmärtää myös huolehtimisvelvoitensa. Huolenpito koskee kaikkien hyvinvointia, sen on perustuttava kohtuullisuuteen sekä todellisen tilan selvittämiseen työyhteisöstä ja sen työolosuhteiden seurauksista työhyvinvointiin. Asemavallan omaavan henkilön tulee siten huolehtia kaikista niistä ihmisistä ja asioista, joihin hänen valtansa ulottuu. Kohtuullisuudella tarkoitetaan sellaisia tavoitteita ja toimia, jotka perustuvat työntekijöiden omiin suoriutumisedellytyksiin normaaliohjeissa. Mikäli esimerkiksi yrityksen jatkuvat tuottoasteiden kohottamiset tai pyrkimykset pakonomaisesti kehittää työn tuottavuutta on asetettu liian ylivoimaisiksi tavoitteiksi, unohtuu tällöin henkilöstön voimavarakapasiteetti suoriutua työstä. Lisäksi on tärkeää, että työhyvinvointitoimet perustuvat pätevään tietoon. Se edellyttää, että työolosuhteita seurataan monipuolisesti, säännöllisesti ja luotettavasti kaikilla organisaation eri tasoilla. (Tarkkonen 2012, 26, 27.)

### 3.5 Puutteet työhyvinvoinnissa ja sen näkyminen työpaikoilla

Jokaisessa työyhteisössä esiintyy työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Työtahti on kiireinen, työntekijöiden välillä saattaa olla erimielisyyksiä, työvuorosunnitteluun ei ehkä olla tyytyväisiä ja esimiehen johtamistyyli koetaan huonoksi. Jokainen meistä reagoi eri tavalla näihin kuormitustekijöihin. Pitkään jatkuessaan ne saattavat kuitenkin aiheuttaa väsymystä, uniongelmia, sairauksia ja poissaoloja työstä. Ne saattavat vaikuttaa jopa ennen aikaiseen eläköitymiseen.

Sairauspoissaolojen ehkäisemisessä ja hallinnassa on työhyvinvoinnilla keskeinen rooli. Jatkuvat muutokset työ- ja toimintaympäristössä sekä työtapojen toimimatto-

muus ovat haasteita työhyvinvoinnille. Tällöin mahdolliset sairauspoissaolot johtuvatkin työn ongelmista eivätkä esimerkiksi työntekijöiden heikosta terveydestä, työkyvystä tai taitamattomuudesta (Kärkkäinen 2002, 12). Sairauksien lisäksi poissaoloja aiheuttavat huono työilmapiiri, työmotivaatio, johtaminen ja työpaikan poissaolokulttuuri. Hyvinvoiva työyhteisö on kilpailutekijä, jolla parannetaan työn tuottavuutta ja sitä kautta yrityksen menestymistä sekä kehittymistä. Suomessa työnantajalle aiheutuu sairauspoissaoloista 5-15 työpäivän menetys työntekijää kohden eli joka vuosi noin 1500 euroa työntekijää kohden. Kansantaloudelle kustannukset ovat noin 3 miljardia euroa vuodessa (Kess & Seppänen 2011, 1, 66, 69, 78). On siis yhteiskunnallisestikin perusteltua ja myös välttämätöntä, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan yrityksissä. Se on yritysten yhteiskunnallinen velvoite. (Tarkkonen 2012, 10.)

Seuraavassa on kaksi esimerkkiä sairauspoissaolojen rahallisesta merkityksestä yrityksille ja esimerkki siitä, miten johtamisjärjestelmään investoiminen voi vaikuttaa eläkkeelle jäämisen keski-ikään:

Esimerkki 1: Vuonna 2012 toteutettiin Työkykyjohtamisen Benchmarking – hanke. Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten yritysten kustannuksia, jotka johtuvat sairauspoissaoloista, lakisääteisistä työkyvyttömyys- ja tapaturmamaksuista sekä työterveyshuollon omavastuuosasta. Tässä tutkimuksessa oli mukana 64 isoa tai keskisuurta yritystä. Niin sanotun ”tekemättömän työn” kustannukset vaihtelivat suuresti näissä yrityksissä. Keskimäärin sairauspoissaolokulut olivat 7,1 %, mutta vaihteluväli yritysten välillä oli jopa 2-12 %. Keskimääräinen kustannus yhtä henkilövuotta kohden oli 830 eurosta 4200 euroon. Mikäli kaikki yritykset saisivat sairauspoissaolokulunsa edes 6-7 %:n tasolle, vuositasolla se merkitsisi kahden miljardin euron säästöjä kansantaloudelle. (Kivilahti-Leppänen 2014, 7.)

Esimerkki 2: Elintarvikeyritys Atria teki isoja investointeja johtamisjärjestelmään, esimiesten koulutukseen ja työterveyshuoltoon. Vuonna 2013 Atrian työntekijät jäivät eläkkeelle keskimäärin 63,2-vuotiaina. Se on kolme vuotta vanhempana kuin vuonna 2009. Muutamassa vuodessa myös sairauspoissaolojen määrä yhtiössä tippui 9 %:sta 4 %:n. Suoria kulusäästöjä tästä kertyi 12,6 miljoonaa euroa. (Kivilahti-Leppänen 2014, 7.)

Työpaikoilla voi syntyä henkistä kuormittuneisuutta myös vuorovaikutuksessa sellaiseen toiseen ihmiseen, joka tarvitsee apua selviytyäkseen esimerkiksi henkisestä stressistä tai jostakin häntä kohdanneesta tragediasta. Tällöin puhutaan myötätuntopuupumisesta. Myötätuntoisuus on pääasiassa sellainen hyvä voima, joka kuuluu ihmilliseen kanssakäymiseen toisten kanssa. Se lähentää ihmisiä ja auttaa jaksamaan arjen haasteissa liittyvät ne sitten työhön tai yksityiselämään. Myötätuntoisuus voi kuitenkin myös väsyttää. Yhden työntekijän henkinen kuormittuneisuus vaikuttaa koko työyhteisöön ja myös työtoverisuhteisiin. Myös virkeä, hyvinvoiva työntekijä voi uupua, kun työyhteisössä on paljon väsyneitä työntekijöitä. Koko työyhteisöstä näkyy tällöin uupuneisuuden merkkejä kuten ammattietiikan heikkeneminen, työmoraaalin lasku, syntipukkien etsiminen, työntekijöiden puutteellisuuden tunne ja keskustelujen jämähtäminen valittamiseen tai jopa hiljaisuuteen. (Nissinen 2012, 8-12, 27.)

Hyvinvoiva työyhteisö näkyy ulospäin ja pitkällä aikavälillä se vaikuttaa myös yrityksen tulokseen. Työntekijät jaksavat panostaa työntekoon kiireisenäkin aikana, he ovat motivoituneita, sitoutuneita ja heidän tuottavuutensa on hyvä. Asiakaspalvelussa olevat työntekijät jaksavat keskittyä asiakkaaseen ja parhaimmillaan asiakas saa jotain extraa, lisäarvoa tilaukselleen. Tämä vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Myös yrityksen maine työntekijöistään välittävänä työnantajana saattaa oleellisesti vaikuttaa hakijoiden määrään rekrytoinneissa. Työntekijöiden vaihtuvuudesta kertovissa luvuissa näkyy myös se, miten työpaikalla viihdytään. Mikäli vaihtuvuus on selkeästi normaalia suurempaa, saattaa se kertoa työntekijöiden huonosta työhyvinvoinnista. (Teppola 2013.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖ

Johtajuudella ja esimiestyöllä on suuri rooli, kun puhutaan yrityksen menestymisestä. Se ei kuitenkaan yksin riitä. Jotta yritys menestyisi, tarvitsee se myös osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Hyvinvoiva työyhteisö luo perustan menestymiselle. Hyvinvoinnin syntyminen työyhteisössä lähtee ylimmän johdon ymmärryksestä, aktiivisuudesta ja sitoutumisesta työhyvinvointiin. Ylin johto luo perustan ja antaa resurssit operatiivisen tason esimiehille johtaa työhyvinvointia käytännössä. Johtajien ja esimiesten suhtautuminen ja toimintatapa työhyvinvointia kohtaan vaikuttaa koko työyhteisön arvomaailmaan. (Tarkkonen 2012, 75.)

Jokaisella ihmisellä on kyky ajatella ja tuntea. Heillä on myös tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja hyväksytyksi. (Teppola 2013; Wendelin 2013, 229.) Yrityksen johdon tehtävänä on luoda sellainen turvallisuuden tunne, että työntekijät uskaltavat yrittää ja tehdä yhdessä. Kaikilla tulisi olla yhdenmukainen mahdollisuus tehdä ja osallistua työpaikalla sekä toteuttaa itseään. Jotain tiettyä työntekijäryhmää ei tulisi korostaa vaan jokaisen työllä on oma paikkansa ja arvonsa. Työyhteisö tulee tehdä mielekkääksi ja sellaiseksi, jossa työntekijät tuntevat, että heistä välitetään. Myös työntekijöiden erilaisuus tulee hyväksyä ja ajatella sitä yrityksen voimavarana. Mitä enemmän on erilaisia, eritaustaisia ihmisiä samassa työpaikassa, sitä enemmän näkemykset eroavat toisistaan ja löydetään uudenlaisia ratkaisuja asioihin. Nykypäivänä työntekijät ovat myös yhä kokeneempia ja koulutetumpia. Heitä ei tarvitse neuvoa vaan heille on tärkeää, että heidän taitoonsa luotetaan ja kokemukselle annetaan arvoa. (Sillanpää 2014.)

Tähän uudennlaiseen, muuttuneeseen työkuulttuuriin eivät kaikki johtajat vielä ole vahtuneet (Sillanpää 2014). Johtajuus elää murroskautta sillä vanhat, tutut tavat toimia eivät enää riitä, mutta uusiakaan tapoja johtaa ei vielä hallita. Suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle samaan aikaan, kun erilaisen näkökulman työhön omaava niin sanottu nettisukupolvi, ottaa näkyvämpää roolia työelämässä. Inhimilliset tekijät tulevat painottumaan johtamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 8, 18, 13.)

#### 4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan jakaa neljään perinteiseen johtamisen osa-alueeseen. Näitä ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden johtaminen. Jokaisella osa-alueella on oma tärkeä tehtävänsä ja ne tukevat toisiaan. (Tarkkonen 2012, 78.)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan työhyvinvointitoiminnan perustarkoituksen, yleistavoitteiden sekä keskeisten toimintamallien määrittelyä ja toteuttamista. Yrityksen tulee selvittää, mikä on työhyvinvoinnin tila ja todellisuus yrityksessä. Lisäksi tulee määritellä, minkälaisen työhyvinvoinnin tason yritys haluaa luoda ja miten hyvä tai paras lopputulos saavutetaan. Tärkeää on tuntea myös keskeiset työolosuhde-tekijät ja niihin vaikuttavat toimintatavat. (Tarkkonen 2012, 78, 79.)

Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta työpaikalla. Sillä tarkoitetaan henkilöstön ajattelu- ja toimintamalleihin sekä osaamiseen vaikuttamista. Se sisältää myös sosiaalisen tuen ja palautteen antamisen sekä kontrollin ja ohjaamisen. Tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen käytännön muotona voidaan pitää kehitys- tai tilannekeskusteluja. Henkilöstöjohtamista on vaikea erottaa asiajohtamisesta, sillä käytännössä nämä molemmat ovat läsnä samanaikaisesti. (Tarkkonen 2012, 78, 82, 83.)

Asiajohtaminen tarvitsee tuekseen monitieteellistä työhyvinvointitietoa, jota tulee osata soveltaa työyhteisön, työn ja fyysisen sekä psykososiaalisen työympäristön kehittämiseen. Tämä sisältää suunnittelun, päätöksenteon, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin. Merkittävin tämän osa-alueen käytännön prosessi on vaarojen ja haittojen kartoitus. Ne tulee kartoituksen lisäksi myös arvioida ja tästä saatu aineisto tulee vielä muuttaa käytännön toimenpideohjelmaksi. (Tarkkonen 2012, 78, 83.)

Työhyvinvoinnin hallinnollisten asioiden johtamisella tarkoitetaan töiden yleisiä järjestelyjä ja mitoituksia, henkilöstöasioita, tiedotus-, lupa-, ilmoitus- ja vakuutusasioita. Palkanmaksua voidaan pitää yksinkertaisena ja itsestään selvänä asiana. Kun työntekijä kuitenkin joutuu toistuvasti kyseenalaistamaan sen oikeellisuuden, vaikut-

taa se työntekijän uskomukseen työnantajan huolenpidon olemassaolosta. (Tarkkonen 2012, 78, 84, 85.)

Johdettaessa työhyvinvointia, voidaan siitä eritellä viisi perustoimintoa:

1. Työhyvinvointia koskeva todellisuus on määritelty riittävän täsmällisesti. Tämän selvittämisessä auttavat esimerkiksi kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt. Määrittelyn tulee perustua todenmukaisiin teorioihin ja käsitteisiin, sillä arkitietoon perustuva osaaminen saattaa johtaa väriin tulkintoihin ja päätöksiin.
2. Johtamisella luodaan merkityksiä, jotka määrittelevät sen mikä on tärkeää ja mikä taas ei ole. Johtajuudella tai sen puuttumisella viestitään niistä merkityksistä ja arvoista, jotka koskevat esimerkiksi työhyvinvointia. Vahvassa arvomaailmassa työhyvinvoinnista huolehditaan, kun taas arvomaailmaltaan heikossa työpaikassa työhyvinvointiin liittyviä asioita ei ehkä kyetä hoitamaan lainkaan.
3. Johtajuudella saadaan aikaan käytännön edellytyksiä. Näillä tarkoitetaan työhyvinvoinnille määriteltyjä painopisteitä, päämääriä ja tavoitteita. Lisäksi nämä ovat sellaisia keinoja, resursseja sekä suunnan näyttämistä, joiden avulla voidaan mennä eteenpäin työhyvinvointia koskevissa asioissa.
4. Johtaminen on mukana työhyvinvoinnin toteuttamisessa ja seurannassa. Henkilöstö tarvitsee tukea, ohjausta, neuvoja ja palautetta. He tarvitsevat myös sellaista huolenpitoa, jossa tuntevat saavansa myötätuntoa, suojelua, arvostusta ja ongelmanratkaisua. Erityisesti työturvallisuus tarvitsee tiukkaa seuranta ja ohjausta. Työnantajan tahto tulee olla jokaisella selvillä.
5. Työhyvinvoinnin johtamista ja sen aikaansaannoksia tulee arvioida. Ilman arvioiteja eivät työhyvinvointitoiminta ja johtajuus pysty oppimaan eikä kehittymään. (Tarkkonen 2012, 75, 76, 77.)



Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä myös yhdeksi johtamisen näkökulmaksi. Tällöin otetaan huomioon kaikilla työorganisaation tasoilla johtamistehtäviin sisältyvät seuranta, valvonta, varmistaminen ja ohjaus. Työhyvinvoinnin johtamisessa näillä tarkoitetaan:

- työturvallisuuden
- henkisen hyvinvoinnin
- työkyvyn ja työssä jaksamisen
- työorganisaation, teknologisten järjestelmien ja lähityöyhteisön sekä niiden hallitun muutoksen tarpeiden
- iän ja sukupuolen sekä muut työolosuhteisiin ja itse työhön yhteydessä olevien yksilöllisten ominaisuuksien huomioimista. (Tarkkonen 2012, 77.)

Käytännön työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa-, korjaavaa- ja välillistä työhyvinvointitoimintaa. Ennakoivaa työhyvinvointitoimintaa on muun muassa henkilöstön valinta, perehdyttäminen, työnopastus ja työtilojen sekä hankintojen suunnittelu. Korjaavassa työhyvinvointitoiminnassa tapaturmia tutkitaan, vaaratilanteista raportoidaan ja epäasiallinen kohtelu käsitellään. Välillinen työhyvinvointitoiminta sisältää työhyvinvointia koskevan viestinnän ja tiedotuksen, kartoitukset, tilastot, raportit ja työhyvinvointia palvelevan henkilöstön koulutuksen sekä kehittämisen. (Tarkkonen 2012, 127.)

Peruslähtökohta työhyvinvoinnin johtamiselle on se, että työyhteisössä vallitsee hyvän johtamisen ja johtajuuden yleisesti tunnetut ominaisuudet. Oleellista on myös, että arvomaailma on oikeanlainen ja ymmärrystä sekä osaamista työhyvinvoinnista löytyy. Kriittisinä tekijöinä työhyvinvointitoiminnassa ovat työnantajan tahto ja ymmärrys huolehtia henkilöstöstä. Tärkeää on myös muistaa, että mikäli johtaja tai esimies itse on väsynyt ja ahdistunut, heijastuu se herkästi koko hänen vastuualueelleen. (Tarkkonen 2012, 77, 126.)

”Vain joka neljäs suomalaispomo osaa edistää alaistensa hyvinvointia työssä. Kolmelta neljäsosalta esimiehistä puuttuu siis tarvittava osaaminen edistää oman työyhteisön hyvinvointia. Vielä harvemmalla on aikaa paneutua työhyvinvointikysymyksiin, sillä muut työtehtävät ja vaatimukset ajavat niiden edelle.” (Vasama 2014.)

#### 4.2 Lähityöyhteisön johtaminen ja työhyvinvointilähtöinen kehittäminen esimiehen tehtävänä

Lähityöyhteisöä voidaan kutsua useilla eri nimillä, kuten yksikkö, jaos, projektiryhmä tai johtoryhmä. Tyypillisesti se koostuu 2-30 henkilöstä ja heidän esimiehestään. Ryhmä on myös sen verran pieni, että sen jäsenet pääosin tuntevat toinen toisensa ja ryhmällä on yhteinen perustehtävä. Lisäksi se suurelta osin suunnittelee ja kehittää itse omaa toimintaansa. Lähityöyhteisö ei kuitenkaan ole irrallaan muusta työorganisaatiosta ja siihen vaikuttavat aina organisaation ylätasoon päätökset, valinnat tai niiden puuttuminen. (Tarkkonen 2012, 150, 151.)

Useimmille työntekijöille lähityöyhteisö on kaikkein merkityksellisin fyysinen ja psykososiaalinen työympäristö. Fyysinen työympäristö on osa työyhteisöä, sillä jokainen työntekijä on vuorovaikutuksessa sen kanssa. Tällä tarkoitetaan koneiden, laitteiden ja kalusteiden turvallisuutta sekä ergonomiaa, työtilojen toimivuutta, viihtyisyyttä ja terveellisyyttä sekä työympäristön meluttomuutta. Fyysisen työympäristön vaikutus työhyvinvointiin on siis oleellinen. Lähityöyhteisössä vaikuttavat myös kaikille ryhmille ominaiset ryhmäpsykologiset ja sosiaaliset ilmiöt. Näitä ovat esimerkiksi valtasuhteet, hierarkiat, oletukset, uskomukset, asenteet, käyttäytymissäännöt, ammatilliset ihanteet ja sosiaaliset arvot sekä arvostukset. Nämä ovat myös osa työyhteisön kulttuuria, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän kulttuurin perusteella työyhteisön uudet työntekijät perehdytetään ja opastetaan työhön, tai ajan kuluessa he muutoin oppivat lähityöyhteisön tavan ajatella, toimia ja käyttäytyä. Esimies vaikuttaa luultavasti eniten juuri työyhteisön kulttuuriin, sillä hänen itsensä omaksumat merkitykset ja tärkeysjärjestykset välittyvät työntekijöille muun muassa mallioppimisen kautta. (Tarkkonen 2012, 95, 96, 150, 151, 159, 160.)

Lähityöyhteisön työhyvinvoinnin johtamisessa yhdistyvät edellisessä luvussa käsitellyistä neljästä osa-alueesta kolme, perinteisen johtamisen osa-alueita: henkilö-, asia- ja hallinnollinen johtaminen. Kun työyhteisöä kehitetään työhyvinvointilähtöisesti, tulee kehittämisprosessin johtajuuden kohdistua erityisesti työyhteisön osaamiseen, työnjakoon, tuloksellisuuteen ja sisäiseen yhteistoimintaan. Jokaisen työntekijän osaaminen on osittain yksilöstä itsestään riippuvaista, kuten ammatillisen osaamisen peruslähtökohdat ja kyky oppia. Lähityöyhteisön sisäisen yhteistoiminnan yhtenä

perustekijänä voidaan pitää vuorovaikutusta. Yhteisöä ei olisi olemassa ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se miten työyhteisön vuorovaikutus toimii, näkyy tavasta jolla yhteisössä on opittu tiedottamaan asioista, keskustelemaan ja tekemään yhteistyötä riippumatta ammatillisesta- tai hierarkkisesta tasosta. Parhaimmillaan keskustelut ovat rakentavia ja toisia arvostavia. Niissä myös hyväksytään kyseenalaistaminen ilman, että tarvitsee pelätä negatiivisia seurauksia. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on jokin keskustelufoorumi, esimerkiksi säännölliset palaverit, joissa voidaan tuoda esille työhön ja työolosuhteisiin liittyviä asioita. (Tarkkonen 2012, 162.)

Lähityöyhteisön toiminnan laadusta kertoo ihmissuhteet ja niiden laatu. Mikäli työyhteisössä on tulehtuneita tai jännittyneitä ihmissuhteita, tekee se ilmapiiriin huonoksi. Ongelma ei aina ole pelkästään ihmisissä itsessään tai ihmisten välisissä suhteissa. Usein kyse on työyhteisöstä ja siinä vallitsevissa puutteissa, jotka heijastuvat sekä näkyvät työyhteisön ihmissuhteissa. Näitä ovat muun muassa epäselvä työnjako, fyysiset työolosuhteet, kuormittavat työmenetelmät, johtamisen epäoikeudenmukaisuus ja valikoivuus, huonosti toimivat arvostus- ja valtasuhde-erot sekä työnhallinnan ja vaikuttamisen ongelmat. (Tarkkonen 2012, 162,163.) Myös organisaatiossa ja työyhteisössä tapahtuvat muutokset, stressaava työympäristö, kiire ja kilpailu aiheuttavat ristiriitatilanteita. Muutoksien yhteydessä ihmiset ovat peloissaan sekä epävarmoja omasta tulevaisuudestaan, ja he kokevat usein viestinnän muutoksista olevan liian vajavaista. Tämä vaikuttaa heidän toimintaansa työpaikalla. Stressaava työympäristö ja mahdollinen työntekijöiden välinen kilpailu vaikuttavat myös ilmapiiriin työpaikalla ja uhkaavat reilun pelin sääntöjä. Ilmapiirin kireys ja epävarmuus vähentävät oleellisesti vuorovaikutusta työyhteisössä. Tällöin on vaara, että väärinkäsitykset lisääntyvät ja tulkinnat ovat yksipuolisia. Ristiriitoja ja jopa kateuden tunnetta työyhteisössä lisää myös epätasa-arvo. Tämä epätasa-arvon tuntemus voi liittyä hyvinkin arkisiin kokemuksiin, kuten työvälineiden saatavuuteen tai lomien myöntämiseen sekä niiden ajankohtiin. (Työturvallisuuskeskus 2013, 6.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa nykypäivän nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä. Ilmapiiriin on oltava tukea antava ja kannustava osaamisen kehittämiseen niin työajalla kuin omallakin ajalla. Lisäksi avoimuus ja luottamus antavat pohjan oppivalle työyhteisölle. Tällöin työyhteisössä on tilaa myös tunteille ja

avaimelle keskustelulle. Osaamisen kehittämiseen kannustavat myös erilaiset palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät sekä mahdollisuudet edetä uralla. Tällaisen ilmapiirin luominen vaatii yrityksen johdon ja esimiesten sitoutuneisuutta. Kaikilla näillä on suora yhteys myös työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. (Österberg 2014, 145–148.)

Esimiehellä tulee nykypäivänä olla myös riittävästi osaamista ja taitoja sosiaalisesta mediasta. Se, että esimies osaa käyttää eri sosiaalisen median kanavia, ei vielä yksinään riitä. Hänen tulee olla aktiivinen sosiaalisen median seuraaja erityisesti kielteisen julkisuuden havaitsemisen takia. Lisäksi sosiaalisen median aiheuttama julkisuus tulee ottaa huomioon työyhteisön kehittämisessä.

Yksikään työntekijä ei yleensä selviydy työstään ilman virheitä. Erityisesti asiakaspalvelussa nämä virheet voivat olla hyvinkin näkyviä, koska ollaan vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaaseen. Sosiaalinen media tekee näistä virheistä vieläkin näkyvimpiä sekä myös julkisia, ja joskus ilman sen kummempaa syytäkin voi joutua silmätikuksi. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa julkista kiusaamista voidaan jo pitää ilmiönä. (Ritala 2014, 12.)

Esimiehellä on tärkeä rooli ikävän julkisuuden ehkäisemisessä. Henkilöstöä tulee kouluttaa ja ohjeistaa asiakaspalvelun käyttäytymissäännöistä sekä myös tukea ja antaa ohjeita miten mahdollisista virheistä voidaan oppia. Jos virheen tehnyt työntekijä joutuu sosiaalisessa mediassa julkiseen ryöpytykseen, on tilanteen purkamisessa avainasemassa työntekijän oma esimies. Työntekijöiden näkökulmasta sosiaalisen median tuoma julkisuus on psykososiaalinen riskitekijä, joka tulisi ottaa huomioon jo työpaikan riskien arvioinneissa. Mikäli kielteinen julkisuus uhkaa työntekijän terveyttä, tulee työterveyshuolto ottaa mukaan tilanteen käsittelemiseen. (Ritala 2014, 12.)

#### 4.3 Johtajuus ja yksittäisen esimiehen rooli työhyvinvoinnissa

”Johtamisen tehtävä on saada asioita aikaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Työtä tehdään esimiehen ja työyhteisön kanssa yhteistyössä tietyssä ajassa ja tiettyjen laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaan. Esimiehen tehtävä on helpottaa työntekijöiden

tavoitteisiin pääsyä työssään olemalla selvillä työn arkisista ongelmista ja jatkuvasti kehittämällä työn sujuvuutta. Työntekijät tarvitsevat johtajuutta, jotta he voivat häiriöttä keskittyä työhön.” (Työturvallisuuskeskus 2013, 6.)

Esimiehen johtamistyyli ja henkilöstön odotukset sitä kohtaan eivät aina kohtaa. Työhön liittyvät toiveet voivat olla erilaisia tai niitä ei jostain syystä pystytä luontevasti tuomaan esiin. Esimiehen toiminta voi johtaa ristiriitoihin, kun johtamistyyli ”ei toimi”, esimiehellä itsellään on vaikeuksia kohdata erilaisia tilanteita sekä ihmisiä ja esimies käyttää työnjohtovaltaansa väärin. Eniten ristiriitoja aiheuttavat esimiestyössä autoritäärimäinen johtajuus ja johtamattomuus. Autoritäärimäinen johtajuus on hyvin ehdotonta, yhdenmukaista ja käskyttävää, mikä taas passivoittaa työntekijöitä. Työntekijöiden omaa ajattelua ei tarvita, eikä sitä myöskään käytetä, koska kaikki työpaikan tapahtumat liittyvät esimiehen käskyihin. Työyhteisössä käytettävä tieto vääristyy, kun työntekijöillä ei ole mahdollisuutta kyseenalaistaa esimerkiksi työtapoja ja ohjeita. Mikäli työyhteisössä ei taas ole selkeää johtajuutta, luo se työpaikalle puuttumattomuuden kulttuuria. Lisäksi se johtaa pelkoon kohdata vaikeita henkilöitä ja ongelmia. Tyypillistä johtamattomuudelle on, että esiin tuotuja ongelmia vähätellään ja niitä ei ratkaista. Ongelmien ratkaisuvastuu voidaan jopa ulkoistaa toisalle pois esimiehen velvoitteista. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7.)

#### 4.3.1 Hyvä johtajuus ja esimiestyö työhyvinvoinnin näkökulmasta

”Huonoja taloudellisia aikoja ei tulisi käyttää verukkeena huonolle johtamiselle. Työpaikkoja katoaa nopeaan tahtiin, mutta sen varjolla ei voi hyvästä johtamisesta luopua. Ihmisillä pitää olla aikaa ja eväät tehdä työnsä kunnolla.” (Mänttari 2014, B8.)

Tässä työssä on useasti jo todettu esimiestyön ja johtajuuden olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi on listattu asioita, joita esimiehen tulee tehdä työhyvinvoinnin eteen erityisesti lähityöyhteisössä. On myös mietitty minkälainen johtajuus on esteenä henkilöstön hyvinvoinnille. Näin ollen on oleellista myös miettiä, minkälaista esimiestyön sitten tulisi olla ja minkälaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan muun muassa työhyvinvoinnin kannalta. Tähän ei ole olemassa

yhtä ainoaa totuutta. Tämän asian pohtiminen perustuukin vain tässä opinnäytetyössä käytettyisiin lähteisiin ja niissä esiin tuotuihin määritelmiin minkälaista nykypäivän esimiestyön tulisi olla sekä minkälaisia ominaisuuksia esimiehellä tulisi olla. Lisäksi määritelmä perustuu siihen, mitkä asiat opinnäytetyön tekijä on kokenut oleellisiksi tämän työn aiheen kannalta.

Suomalaiset työntekijät arvostavat inhimillistä kohtelua työpaikalla. He odottavat johtajuuden olevan oikeudenmukaista ja saavansa tasapuolista kohtelua työyhteisössä. Oikeudenmukaisessa johtajuudessa on tärkeää kuunnella niitä ihmisiä, joita päätökset koskevat. Päätöksien on perustuttava mahdollisimman oikeaan tietoon. Ne ovat perusteltavissa ja huonot päätökset ovat myös purettavissa. Oikeudenmukainen esimies on työntekijöiden mielestä:

- reilu, puolueeton ja tasapuolinen
- välittävä ja alaisistaan kiinnostunut
- ei syrji toisia eikä suosi ketään
- antaa palautetta ja pystyy myös itse vastaanottamaan palautetta loukkaantumatta
- jämäkkä
- saa ihmiset tekemään työt hyvin, jakaa vastuuta ja osaa organisoida työt selkeästi
- tekee päätöksiä, jotka ovat oikeudenmukaisia
- työskentelee työyhteisön avoimen ilmapiirin luomisen eteen. (Työturvallisuuskeskus 2013, 42, 43.)

Esimies on työyhteisössä auktoriteettisessa asemassa. Hänellä on työnjohto-oikeus eli direktiovalta järjestellä töitä, työmenetelmiä sekä antaa työnjohtokäskyjä ja ohjeita. Hyvä esimies ei kuitenkaan käytä asemaansa väärin tai epäasiallisiin tarkoituksiin ja hän tunnistaa oman määräysvaltansa rajat. Hän ei myöskään anna lain ja hyvän tavan vastaisia, kohtuuttomia tai syrjiviä käskyjä. Hän ei kaveeraa muutamien työyhteisön jäsenien kanssa ja aiheuta näin epätasapainoa ammatillisessa johtamisessa. Hyvä esimies ei johda pelolla eikä uhkailulla. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7, 43.)

Esimiehen tulee osata johtaa yksilöitä sekä heidän asenteitaan, arvojaan ja motivaatiotekijöitä. Hänen tehtävä kannustaa sekä motivoida alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin ja hän osaa antaa palautetta. Esimies myös delegoi tehtäviä ja tarjoaa riittävän haastavia työtehtäviä niitä haluaville huolehtien samalla ettei kukaan kuitenkaan ylikuormitu. Tärkeitä esimiehen ominaisuuksia ovat muun muassa joustavuus, luotettavuus, avoimuus, rehellisyys ja sitkeys. Hän osaa kuunnella ja hän on suorapuheinen, mutta kuitenkin diplomaattinen. Hän toimii esimerkkinä työmoraalin ylläpitämisessä ja ihmisten välisessä käyttäytymisessä. Menestyvä esimies kykenee myöntämään virheensä ja hän myös oppii niistä. Hänellä on paineensietokykyä ja halua laittaa itsensä peliin. (Österberg 2014, 127, 128.)

#### 4.3.2 Viestintä, vuorovaikutus ja vuorovaikutteinen johtajuus

Viestinnän tärkeyttä toimivan työyhteisön ja töiden sujuvuuden edellytyksenä ei voi liikaa korostaa. Työntekijät tarvitsevat tietoa muun muassa suoriutuakseen työstään ja kohdatessaan muutoksia työyhteisössä. Esimiehen vastuulla on suurin osa työyhteisön tiedottamisesta ja viestinnästä. Hänen tulee omata sellaiset viestintätaidot, että tiedonkulku on toimivaa ja työntekijät voivat luottaa saavansa kaiken oleellisen sekä tarvitsemansa tiedon. Mikäli tiedonkulussa on puutteita, tyydyttävät työntekijät tiedonjononsa huhuilla tai ”rivien välistä” lukemalla (Kesti 2013, 138). Esimiehen viestintätaidoilla tarkoitetaan teknisen viestimisentaitojen lisäksi myös inhimillisiä taitoja viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Esimieheltä vaaditaan monipuolisia kommunikointitaitoja. Hänen tulee osata välittää omia ajatuksiaan muille työyhteisön jäsenille, keskustella heidän kanssaan ja ymmärtää muita ihmisiä. Kommunikaation tulee olla huomaavaista ja kunnioittavaa. (Pystynen 2014, 4.) Lisäksi esimies osaa luoda sellaisen vuorovaikutteisen keskustelun, joka on ennakkoluulotonta ja avointa (Kärkkäinen 2002, 68). Hän omaa myös sellaiset vuorovaikutus- ja viestintätaidot, joiden avulla hän osaa ilmaista omaa osaamistaan. Hänen tulee myös osata kuunnella toisia ja oppia toisilta. Hän ymmärtää, tunnistaa ja suvaitsee eri kulttuurien vaikutukset viestintään. Esimiehen tulee myös omata sellainen tilanneherkkyys, että hänellä on kykyä tulkita tilanteita ja ymmärtää asi-

oiden merkitykset. Tarvittaessa hän pystyy näin muuttamaan omaa käytöstään tilanteen mukaan. (Salojärvi 2006, 57.)

Onnistunut johtaminen edellyttää vuorovaikutteista johtamista alaisten kanssa. Vuorovaikutteinen johtaminen on ohjaavaa johtamista, manageerausta, jossa esimies ohjaa alaisiaan tai tiimiään käytännön työssä. Oleellista on olla läsnä alaisten arjessa, huomioida heidät ja saada heidät mukaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutteinen johtaminen on myös ihmisjohtamista, jossa johdetaan tunteita tukemalla ja rohkaisemalla onnistumisissa, uuden oppimisessa sekä myös epäonnistumisissa. Nykyihminen motivoituu parhaiten, kun häntä johdetaan tunteilla ja hänen erityistarpeensa sekä niihin liittyvät tunteet on huomioitu. Tunteiden johtamisessa ”paras tapa yrittää ymmärtää alaista on kysyä miltä hänestä tuntuu” (Hiltunen 2012, 101.) Esimiehellä tulee olla myös taito arvioida alaisen itseluottamusta, jotta se ei joutuisi liian kovalle kokeutukselle esimerkiksi uusien työtehtävien takia. Tähän tarvitaan keskinäistä kommunikatiota alaisen ja esimiehen välillä. Esimiehen tulee osata tukea ja rohkaista alaista luottamaan omaan osaamiseensa. Onnistunut vuorovaikutteinen johtajuus tarvitsee myös esimiehen kykyä suunnitella uudet työtehtävät niin, että alaisen osaaminen ja taidot tulevat huomioituiksi. Tämä edellyttää esimieheltä selkeää ja realistista näkökykyä alaisen osaamisesta. Hän saattaa tarvita paljonkin tukea ja ohjausta. Lisäksi alaisella itsellään tulee olla mahdollisimman totuudenmukainen kuva omista kyvyistään. Hyvin toimiva esimies luo sellaisen työympäristön, jossa työntekijöiden tarpeet täyttyvät ja työtä tehdään hyvällä itseluottamuksella. (Wendelin 2013, 241–245, 259.)

Vuorovaikutteinen esimiestyö edellyttää demokraattista johtamistyyliä. Tällöin jokaisella työyhteisön työntekijällä on mahdollisuus mielipiteensä ilmaisemiseen ja yrityksessä vallitsee avoin keskustelukulttuuri. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä:

- kaikki osallistuvat keskusteluun, jossa ratkaistaan mahdollisia ongelmia ja kehitetään uusia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi
- luodaan ”me-henkeä”, jossa toimitaan yhteisten päämäärien eteen
- kunnioitetaan erilaisia mielipiteitä ja ihmisiä
- luodaan kaikille yhtäläiset mahdollisuudet ottaa vastuuta osaamisen lisääntymisessä



- opitaan virheistä ja syyllisiä ei etsitä
- jokainen kantaa vastuunsa onnistuneesta tiedonkulusta ja viestinnän toteutumisesta
- jokaisella työntekijällä on halua ja voimavaroja kehittää omaa työyhteisöään organisaation tavoitteiden suuntaan. (Österberg 2014, 195, 196.)

Näiden lisäksi vuorovaikutteiseen esimiestyöhön kuuluu palautteen antaminen. Niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen saaminen on tärkeää työntekijälle. Jos hän kokee, ettei hänen työtään arvosteta, vaikuttaa se hänen motivaatioonsa ja intoonsa tehdä työtä. (Österberg 2014, 195, 196.) Myös esimiehen itsensä tulee osata ja uskaltaa ottaa vastaan palautetta kaikista suunnista, myös alaisilta (Hiltunen 2012, 132). Perusteltu kritiikki tulee ottaa mahdollisuutena uudelleenarvioida omia työtapoja ja toiminnan perusteita sekä mahdollisuutena kehittää omaa työtään (Tarkkonen 2012, 89).

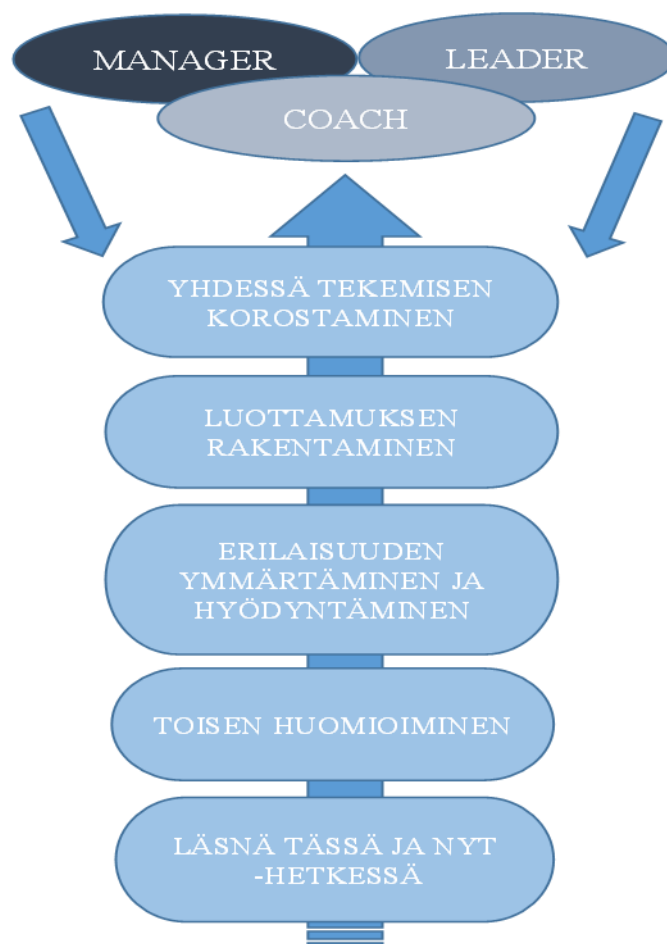
#### 4.3.3 Valmentava ja keskusteleva johtajuus

Yksi uudenlainen työyhteisön johtamismenetelmä on valmentava johtajuus, jonka painopisteenä on muun muassa esimiehen ja alaisten välinen suhde (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9, 12). Valmentava johtajuus perustuu muun muassa esimieheltä saatavaan tukeen sekä koulutus- ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Näiden taas tiedetään vaikuttavan henkiseen työhyvinvointiin yhdessä johtamistavan kanssa. (Työturvallisuuskeskus [www-sivut](http://www.sivut) 2014.)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu kaksi osapuolta, valmennettava ja valmentaja. Valmennettava eli työntekijä, nähdään kehittyvä osaajana, joka haluaa valmentajaltaan vinkkejä, neuvoja, palautetta, kritiikkiä, rohkaisua ja läsnäoloa. Näiden kahden suhteen ytimenä on se, että toisella on tarve kehittyä ja toinen tarjoaa siihen mahdollisuuden. Tästä suhteesta hyötyvät molempien osapuolien lisäksi myös koko organisaatio sekä asiakkaat. Oleellista tässä valmentavassa johtajuudessa on valmentajan eli johtajan ihmiskuva ja oma pitkäjänteisyys. Valmennettavaa ei tule nähdä pelkästään mekaanisena suorittajana vaan pitkäaikaisena kumppanina, kehittyvänä yksilönä, oppijana ja arvokkaana persoonana. Valmentavan johtajan tehtävänä on luoda

uutta energiaa. Tätä valmentavaa työtään hän tekee koko persoonallaan ja toisia arvostavalla asenteella. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9, 10, 12, 15.) Valmentava ja keskusteleva johtaja osaa tasapainottaa työtehtävien koordinoinnin sekä organisoinnin tukemisen, kannustamisen ja kuuntelemisen kanssa (Kesti 2013, 87).

Valmentavassa johtajuudessa esimies on samaan aikaan manager, leader ja coach (kuva 3). Managerina esimies muun muassa rakentaa visioita ja operaatioita, hän suunnittelee ja ohjaa työtä, hoitaa hallinnollisia tehtäviä, raportoi, priorisoi ja tekee päätöksiä. Leaderin tehtävässä esimies toimii esimerkkinä ja esimerkillisesti, hän edistää ja ylläpitää työilmapiiriä, sitouttaa, perehdyttää, kannustaa, osoittaa empatiaa, ratkaisee ongelmatilanteita ja näyttää suuntaa. Coach:na esimies tukee yksilöä ja työyhteisöä menestymään, innostaa, välittää, on kiinnostunut ja uskoo toiseen jopa ilman hänen omaa uskoaan. Jokapäiväisessä työelämässä nämä roolit sekoittuvat keskenään ja tehtävänjako ei ole näin tarkkarajainen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38, 39, 40.)



Kuva 3 Valmentava johtajuus (Mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2010, 42, 43)

Valmentava suhtautumistapa edellyttää esimieheltä kykyä olla läsnä tässä ja nyt – hetkessä. Se edellyttää toisen huomioimista, luottamuksen rakentamista, yhdessä tekemisen korostamista sekä halua ymmärtää ja hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta. Valmentavan johtajuuden voidaan siten katsoa koostuvan kokonaisvaltaisesta tavasta olla, vaikuttaa toisiin ja tulla itse vaikutetuksi. Sen katsotaan kuuluvan kaikille työyhteisön jäsenille ja se perustuu luottamukseen. Tämä johtajuus on sellaista arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jonka seurauksena yksilöiden potentiaali vapautuu työryhmän ja koko organisaation käyttöön. Ryhmän oma potentiaali taas vastavuoroisesti tukee yksilöiden omaa voimaantumista. Tämä voimaantuminen mahdollistaa ryhmän yhdessä innostumisen, innostamisen ja innovoimisen nyt ja myös tulevaisuudessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42, 43, 44.)

#### 4.3.4 Esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus esimiestyöhön

Voidakseen johtaa muita, tulee johtajan osata johtaa myös itseään. Tällä tarkoitetaan johtajan oman kokonaiselämän hallintaa, henkilökohtaisen osaamisen johtamista ja oman jaksamisen arviointia sekä edistämistä. Esimiehen tulee tuntea itsensä, tietää kehitettävät ominaisuutensa ja vahvuutensa pystyäkseen käyttämään omaa persoonaansa johtamisen työvälineenä. (Salojärvi 2006, 57; Wendelin 2013, 20.) Wendelin (2013, 44) mukaan ”johtajan tärkein työkalu on oma persoona.”

Jokainen meistä on omanlaisensa ihminen. Minuutemme koostuu synnynnäisistä ominaisuuksista, mutta myös hankituista ominaisuuksista kuten tiedot, taidot sekä elämänkatsomus ja -kokemus (Wendelin 2013, 42). Ominaisuuksiimme voimme sitten osittain vaikuttaa ja niitä voi myös kehittää. Sanoistamme, teoistamme ja ajatustamme heijastuu oma persoonamme, minuutemme luonteenpiirteineen. Esimiestyö on hyvin näkyvää työtä. Siinä ollaan esillä, ja esimerkkinä, lähes koko työpäivän ajan sekä usein vielä työajan ulkopuolellakin. Esimiehen oma persoona on näin ollen koko ajan mukana hänen työssään ja hänen työvälineenään. Hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa vaikuttavat työyhteisöön, koko organisaatioon sekä niiden toimintaan ja hyvinvointiin. Seuraavassa on esimerkkejä esimiehen ominaisuuksista ja siitä miten ne vaikuttavat esimiestyöhön ja muun muassa työhyvinvointiin.

**Johtaa omana itsenään.** Johtaessaan muita, esimiehen tulee johtaa omalla persoonallaan ja olla oma itsensä, sillä alaiset huomaavat keinotekoisien roolien helposti. Tällöin johtajan arvostus alaisten silmissä vähenee. (Korpelainen 2014, 26.)

**Itsetuntemus.** Esimiehellä tulee olla riittävä itsetuntemus. Tällöin hän luottaa omaan työyhteisöönsä sekä sen osaamiseen ja kykyyn suoriutua annetuista tehtävistä. Hän osaa pysytellä sivussa eikä hän kontrolloi kaikkea tekemistä. Hän antaa alaisten tehdä työnsä, mutta häneltä saa tarvittaessa tukea sekä neuvoja. (Korpelainen 2014, 283.)

**Itsetunto.** Esimiehellä, valmentavalla johtajalla, tulee olla vahva ja eheä itsetunto. Hänen tulee aidosti kyetä ajattelemaan työntekijöidensä parasta ja hänellä tulee olla halua nähdä toisen kehittyvän. Se, että työntekijä onnistuu jossain, ei ole johtajalta itseltään pois vaan päinvastoin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15; Wendelin 2013, 39.) Esimiehen vahva itsetunto auttaa häntä itseään myös negatiivisen palautteen vastaanottamisessa. Hän pystyy käsittelemään palautteen rakentavasti ja olemaan näin esimerkkinä muille. (Kesti 2013, 96.)

**Uskallus ja luottamus.** Luottamus ihmisten välillä rakentuu siitä, että pystyy luottamaan toisen sanomisiin ja lupauksiin. Jos sanomme tekevämme näin, niin myös teemme niin. Luottamuksen syntymiseen ihmisten välillä vaikuttavat myös opitut ja synnynnäiset käyttäytymismallit. (Wendelin 2013, 220.) Esimiehen tulee uskaltaa avoimesti kertoa työyhteisössä miltä hänestä itsestä tuntuu, mitä hän ajattelee ja mihin hän itse uskoo. Hänen viestinnässään on näin mukana tunteita, joilla luodaan kestävää perustaa luottamukselle. (Pystynen 2014, 4.) Esimiehen tulee uskaltaa olla myös suora ja tavoitteellinen asioiden käsittelyssä. Hänen tulee osata viestiä asioista uskottavasti ja siten, että ihmiset tuntevat olevansa hyväksytyjä. (Wendelin 2013, 220, 221.)

**Empaattisuus.** Esimiehen työ edellyttää häneltä empaattisuutta. Se on kykyä ymmärtää toisen asema ja kykyä asettua toisen henkilön tilanteeseen. Esimiehen pitää pystyä säätämään oma mielentilansa vastaamaan alaisen mielentilaa ja ymmärtää syitä alaisen käyttäytymiseen. Tähän vaaditaan hyvää ihmistuntemusta ja monipuolista ihmiskäsitystä. (Hiltunen 2012, 136, 137.)

**Myönteinen asenne ja hyväntuulisuus.** Esimiehellä tulisi olla myönteinen asenne. Sen avulla hän pystyy tartuttamaan innostuksen muihin ihmisiin sekä luomaan työyhteisöön energisen ja tuottavan hengen. (Korpelainen 2014, 283.) Hän myös näkee toisissa ihmisissä potentiaalia eli voimavaroja ja mahdollisuuksia, jotka tulevat esiin, kun siihen annetaan mahdollisuus (Ristikangas & Ristikangas 2010, 102). Myönteisen asenteen lisäksi esimiehen hyväntuulisuus vaikuttaa työyhteisöön, sillä tunnetiloilla on taipumus tarttua. Rennolla suorituksella päästään parempiin tuloksiin. Hyväntuulisuus myös luo turvallisuuden tunnetta ja vähentää ahdistumista vaikeissakin tilanteissa. (Hiltunen 2012, 144, 145.) Viimekädessä se on esimiehen tehtävä kääntää negatiivinen ajattelu myönteiseksi ajatteluksi ja positiiviseksi toiminnaksi (Kesti 2013, 101).

**Kunnioitus, hyväksyntä ja aito kiinnostus.** Johtajan olemisessa näkyy toisten kunnioittaminen ja hyväksyminen. Se on aktiivista läsnäoloa, joka koostuu kuulemisesta, näkemisestä ja toiselle vastaamisesta. Tämä tapahtuu toisen ihmisen näkökulmasta, ei johtajan omasta näkökulmasta. Johtaja on aidosti kiinnostunut toisten ajatuksista ja mielipiteistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 85, 89.)

**Rohkeus.** Sillä ei tarkoiteta pelkästään rohkeutta ottaa riskejä liiketoiminnassa vaan myös rohkeutta tehdä päätöksiä ja oppia niistä piiloutumatta pelkojen taakse. Rohkea esimies ei myöskään suostu kyynisyyteen vaan hän pyrkii löytämään entistä enemmän hyvää sekä toiminnoista että ihmisistä. Rohkeutta on toteuttaa vastuullinen valinta moraalisesti oikein, vaikka joskus olisikin helpompaa toimia tilanteessa toisin. (Wendelin 2013, 36.)

**Rohkeus kohdata ihmisiä.** Esimies tarvitsee rohkeutta kohdata toiset ihmiset niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Hänen tulee elää työyhteisönsä ylä- ja alamäkien mukana. Hänen tulisi osata suhtautua jokaiseen päivään avoimin mielin ja ennakkoluulottomasti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 24.)

**Omat tunteet.** Jokaisella esimiehellä tulee vastaan tilanteita, joissa koetellaan hänen kielteisten tunteidensa hallintaa. Esimiehen tulisi kyetä hillitsemään tunteensa johdettaviensa edessä (Tarkkonen 2012, 89.), sillä useimmissa johtamistilanteissa ratkaisevinta on esimiehen oma tunnetila (Wendelin 2013, 274). Vihaiset raivonpurkaukset

ja tunteiden räjähtävä ilmaiseminen eivät kuulu työyhteisöön (Ristikangas & Ristikangas 2010, 52). Esimiehellä tulee olla pettymysten ja menetysten sietokykyä (Toivanen 2014, 38.), eikä hän saa kiivastua tai muutoin käyttäytyä huonosti työntekijöiden keskuudessa. Arvaamattomasti käyttäytyvän esimiehen apuun ei voi ongelmatilanteissa tukeutua. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7.)

**Käytöstavat.** Esimies osoittaa omilla käytöstavoillaan muun muassa välittävänsä muista. Se, että tervehtii muita ja kysyy kuulumisia osoittaa esimiehen olevan kiinnostunut muiden ihmisten kuulumisista ja hyvinvoinnista. (Nissinen 2012, 68.) Tervehtimättömyys koetaan ongelmalliseksi työntekijöiden keskuudessa (Työturvallisuuskeskus 2013, 7).

**Virheiden myöntäminen ja anteeksi pyytäminen.** Esimerkillinen esimies laittaa itsensä likoon ja tekee selkä suorana päätöksiä tuntematta syyllisyyttä. Hän kuitenkin myöntää virheensä, jos hän on toiminut epäviisaasti. Hän kykenee sanomaan, ”olen pahoillani, olin väärässä.” (Wendelin 2013, 96.)

**Nöyryys.** Nöyrä esimies myöntää itselleen oman keskeneräisyytensä ja hän omaa ajattelutavan, että johtamistyössä ei koskaan tule valmiiksi. Esimies ei pidä itseään kaikkietävänsä vaan hän uskoo johdettaviinsa ja luottaa, että muillakin kuin hänellä itsellään on viisautta sekä hyviä ajatuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 23; Korpelainen 2014, 9) Nöyrällä johtajalla ei ole tarvetta korostaa itseään ja ajatella ”minä ensin”. Hänen olemuksestaan heijastuu, ettei hän ole loppupeleissä yhtään sen kummallisempi kuin toiset. Vaikka hänellä on hyvä itsetunto ja itsevarmuus, johtuvat ne hänen hyvästä itsetuntemuksestaan, eivät ylpeydestä. Nöyrä johtaja osaa nauraa itselleen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 53, 54.)

**Esimerkillisyys.** Johtajan työ on esimerkkinä oloa monessa asiassa. Erityisesti se on toimimista hyvän johtajuuden esimerkkinä ja eettisten periaatteiden kiinnipitämisessä. (Hiltunen 2012, 157.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen kysymykset ja tuloksien raportointi noudattavat opinnäytetyön teoriaosan mukaista sisällöllistä järjestystä. Tällä on pyritty helpottamaan lukijan mahdollisuutta vertailla teoriaosan ja tutkimusaineiston sisältöä. Vinolla fontilla kirjoitetut lauseet ovat suoria lainauksia haastateltujen esimiesten puheista. Näillä lauseilla on haluttu tuoda tarkasti esiin esimiesten omat näkemykset ja mielipiteet työhyvinvoinnista.

### 5.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät

Haastattelujen ensimmäisessä teemassa käytiin läpi työhyvinvoinnin osa-alueita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavilta kysyttiin, mistä heidän mielestään työhyvinvointi koostuu. Kolme neljästä esimiehestä vastasi, että työhyvinvointi koostuu fyysisestä hyvinvoinnista. Esimies D korosti, että fyysinen hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää, sillä se vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin. Henkilökohtaisen työkyvyn ja -hyvinvoinnin sekä fyysisyyden mainitsi kaksi haastateltavaa. Lisäksi esimies A mainitsi itsestä ja omasta kunnosta huolehtimisen olevan oleellinen osa hyvinvointia työssä. Kaksi haastateltavaa kertoi hyvien työolosuhteiden ja -puitteiden olevan yhteydessä hyvinvointiin. Lisäksi mainittiin tarvittavien työvälineiden ja oikeiden työtapojen merkitys työhyvinvoinnille.

Henkisen hyvinvoinnin mainitsi kaksi haastateltavaa. Kaikkien esimiesten haastattelussa tuli kuitenkin esille henkisen hyvinvoinnin asioita ja esimerkkejä. Näitä olivat muun muassa toisten kanssa toimeen tuleminen, jonka mainitsi kaksi esimiestä ja työyhteisön yhteishenki sekä -ilmapiiri, jotka tulivat esille kolmessa haastattelussa. Työyhteisön ilmapiiristä puhuttaessa esimies D sanoi, että *”kun yksilö voi hyvin, voi työyhteisökin hyvin.”* Esimies C mainitsi työn hallinnan, työhön perehdytyksen ja lisäkoulutus mahdollisuuksien lisäävän hyvinvointia. Lisäksi esimies A sanoi mielenkiintoisten ja motivoivien työvuorojen sekä vapaapäivätoiveiden huomioimisen lisäävän mielenkiintoa työtä kohtaan ja vaikuttavan näin henkiseen hyvinvointiin.

Kaksi neljästä haastateltavasta kertoi kotiolojen vaikuttavan hyvinvointiin myös työpaikalla. Heidän lisäksi esimies A sanoi työn ulkopuolisten asioiden vaikuttavan työhyvinvointiin. Tämän voidaan ymmärtää tarkoittavan myös kotioloja.

Esille nousi työyhteisön sekä työn tavoitteet, kuntoutus ja työterveyshuolto, jotka yksi haastateltava mainitsi. Työntekijöiden mahdollisuus muun muassa vaikuttaa omiin työvuoroihin, oli kahden haastateltavan mielestä tärkeä tekijä hyvinvoinnissa. Heidän lisäksi esimies B mainitsi, että hänen tulee antaa työntekijöillekin mahdollisuus olla mukana työtä koskevassa päätöksenteossa ja ideoinnissa.

Kahden esimiehen mukaan työyhteisössä tulee olla selkeät pelisäännöt. Tämä koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Heidän lisäksi esimies B sanoi, että *”työhyvinvointia ei pelkällä käskytyksellä luoda; tee näin ja näin. Sääntöjä toki tulee olla, mutta niiden on oltava jokaiselle tasapuolisesti samat.”*

Työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi esimies C mainitsi viestinnän ja tiedonkulun. Myös esimies B mainitsi viestinnän, kun käsitelimme esimiehen roolia kolmannessa haastattelun teemassa. Hän sanoi, että esimiehen viestintä on tärkeää, sillä työntekijöiden tulee tietää, missä mennään, mitä tapahtuu, mitkä ovat tavoitteet, missä esimies on ja miten hänet tarvittaessa tavoittaa, jos hän ei ole työpaikalla.

Yhden esimiehen mukaan käytännön tason hyvinvointiin ei organisaation ylimmällä johdolla ole paljon vaikutusta. Hän myös korosti, että työhyvinvointi liittyy enemmän yksilöön itseensä.

## 5.2 Työhyvinvointi ja sen puuttuminen

Toinen teema koostui työhyvinvoinnin ja sen puuttumisen näkymisestä työpaikoilla. Kolme neljästä haastateltavasta kertoi sairauspoissaolojen olevan tärkeä hyvinvoinnin mittari. Yksi heistä sanoi, että sairauspoissaoloista näkee *”osittain miten työpaikalla voidaan. Jos työntekijät eivät jaksakaan olla töissä, kynnys jäädä sairauslomalle esimerkiksi pienen nuhan takia, on matala.”* Lisäksi esimies A:n mukaan sairauspoissaolot näkyvät henkilöstökulujen kasvamisena, joita seurataan tietyillä ajanjak-



soilla. Yksi haastateltavista sanoi sairauspoissaoloja mainitessaan, että *”toisilta näkyy päällepäin ja toisilta ei.”* Tällä hän viittasi työhyvinvointiin myös yleisellä tasolla.

Esimiehet A ja B kertoivat hyvinvoinnin ja sen puuttumisen näkyvän asiakkaalle. Esimies B sanoi, että *”hyvinvointi ja työyhteisön fiilis näkyvät asiakkaalle: työntekijä, jonka asiakas ensimmäiseksi näkee tullessaan kauppaan, tekee vaikutuksen asiakkaaseen.”* Esimies A taas kertoi asiakkaan huomaavan kiristyneen ilmapiirin.

Kahden esimiehen haastatteluissa nousi esille myös TYT eli työtyytyväisyystutkimus, joka tehdään Osuuskauppa Keulassa kerran vuodessa. Tämän tutkimuksen avulla kartoitetaan esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointia ja mielipidettä esimiestyöstä. Esimies D sanoi tutkimuksen olevan tärkeä työkalu esimiehelle arvioitaessa työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi esimies C mainitsi, että työpanoksessa näkee, mikäli työntekijä ei voi hyvin. Hän sanoi sen heijastuvan koko työporukkaan. Esimies D:n mukaan esimiehen tulee seurata työntekijöiden työtehoa ja asennoitumista työpaikkaan sekä työkavereihin. Nämä asiat voivat kertoa työntekijän hyvinvoinnin tilan. Haastateltavat ilmaisivat esimiehen roolin työhyvinvoinnin seurannassa seuraavanlaisesti:

*”Vaatii esimieheltä ihmistuntemusta ja uskallusta kysyä miten työntekijä voi.”*  
(esimies A)

*”Työhyvinvointi ei synny hetkessä. Se vaatii luottamusta ja pitkäjänteisyyttä.”*  
(esimies C)

### 5.3 Esimiestyön ja johtamisen roolit työhyvinvoinnissa

Esimiestyön ja johtamisen rooleja työhyvinvoinnissa käsiteltiin haastattelujen kolmannessa teemassa. Tämä osa oli hyvin lähellä haastattelujen neljännen osan teemaa, joka oli yksittäisen esimiehen rooli työhyvinvoinnissa. Haastattelujen aikana näitä osia käsiteltiinkin paljon päällekkäin. Sen, minkä toinen haastateltava mainitsi tässä osassa, saattoi taas toinen kokea sen liittyvän yksittäisen esimiehen rooliin.

Kahden esimiehen mukaan työyhteisöä tulee johtaa. He eivät sen tarkemmin määritelleet, mitä he tällä johtajuudella tarkoittivat tai miten työyhteisöä johdetaan. Esimies D sanoi, että *”yleisesti johdetaan liikaa asioita. Pitäisi johtaa enemmän ihmisiä, jotta he tuntevat, että on tuttua ja turvallista mennä töihin.”* Esimies B taas sanoi, ettei auktoriteettisuus johda hyvinvointiin. Hänen mukaansa johtajuutta kuitenkin pitää olla, jotta työntekijät voivat luottaa siihen, että *”kyllä päällikkö hoitaa homman.”*

Kolme neljästä haastateltavasta mainitsi resurssit ja raamien antamisen, kun keskustelimme esimiestyön ja johtajuuden rooleista työhyvinvoinnissa. Näillä tarkoitettiin sekä organisaation ylätasolta että esimiehen taholta laadittuja raameja työhyvinvoinnille ja itse työteolle. Esimiehen todettiin luovan lähityöyhteisön työnteon edellytykset organisaation ylätasolta ja esimiehen omalta esimieheltä saaduilla resursseilla. Yksi haastateltava totesi myös, että vaikka esimies antaa raamit työnteolle, tulee motivaation löytyä itsestä. Lisäksi yhden esimiehen mukaan *”työhyvinvointi on hyvin kaksijakoista: käytännön työhyvinvointiin vaikuttavat paljon tietyt raamit ja odotukset ylätasolta ja taas toisaalta työntekijöiden odotukset.”*

Niin sanottu Varhaisen tuen -malli nostettiin esille kolmessa haastattelussa. Haastatellut esimiehet kertoivat Varhaisen tuen -mallin tarkoittavan esimiehen ja työntekijän välillä käytävää keskustelua, jonka avulla pyritään ajoissa puuttumaan mahdollisiin työkykyä alentaviin ongelmiin. Esimiehet C ja D korostivat sen merkitystä erityisesti ennaltaehkäisevänä työkaluna. Esimies C totesi, että *”pienessä organisaatiossa on helpompaa huomata asiat.”* Kaksi haastateltavaa kertoi Varhaisen tuen -mallin tarkoittavan käytännössä sitä, että työntekijältä itseltään kysytään kuulumisia ja vointia. Mahdollinen alentunut työkyky voidaan siten yhteistyössä työntekijän kanssa huomioida esimerkiksi työvuorolistoissa tai löytämällä työntekijälle hänelle sopivampaa työtä.

Esimiehen roolin todettiin olevan tärkeä työhyvinvoinnin johtamisessa. Monet haastateltavat mainitsivat, että esimiehellä tulee olla tietoa ja taitoa puuttua asioihin sekä myös ihmissuhteisiin työpaikalla. Esimies B sanoi, että esimiehen tulee seisoa työntekijöiden rinnalla myös negatiivisissa asioissa.

Yksi haastateltavista esimiehistä toi esille esimiehen kyvyn nähdä kokonaiskuva: mikä on tärkeää ja mikä taas ei. Hänen mukaansa esimiehen tulee osata delegoida asioita, mutta tarvittaessa antaa kuitenkin tukea ja turvaa. Hän korosti työyhteisön kehittämisen oleellisuutta, jotta ei ”urauduttaisi” liikaa. Tällä hän tarkoitti esimiehen kykyä keksiä uutta, jotta työntekijät pysyvät virkeinä ja innostuneina: *”he jopa odottavat mitä uutta seuraavaksi tapahtuu.”* Näiden asioiden lisäksi tässä haastattelussa korostui esimiehen tuen antaminen ja luottaminen työntekijän kykyihin: *”oleellista on kannustaminen ja motivointi askel askeleelta: antaa toisten tehdä, mutta ohjaa ja coachaa tarvittaessa. Valmentava esimies saa työntekijän uskomaan, että ”Hei mä tein sen!”*

#### 5.4 Yksittäisen esimiehen rooli työhyvinvoinnissa

Tässä haastattelun osassa pohdittiin yksittäisen esimiehen roolia työhyvinvoinnissa ja sitä, miten hän voi omalta osaltaan vaikuttaa hyvinvointiin työpaikalla. Kaikki haastateltavat korostivat edelleen esimiehen roolin tärkeyttä työhyvinvoinnissa. Kolme heistä painotti tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden merkitystä työhyvinvoinnin esimiestyössä. Esimies A:n mukaan positiivisen palautteen antaminen on oleellinen osa hyvinvointia työpaikalla.

Kaksi neljästä haastateltavasta sanoi, että esimiehen tulee välittää ja olla läsnä. Hänen tulee kysellä työntekijöiden kuulumisia ja olla aidosti kiinnostunut heidän työstään. Esimies C:n mukaan esimiehen tehtävänä on järjestää työpaikan käytännön asiat niin, että ne edesauttavat hyvän työhyvinvoinnin luomisessa.

Esimies A:n ja B:n mukaan on tärkeää, että esimies on mukana käytännön työtehtävissä. Tällä hän osoittaa kiinnostusta ja arvostusta työntekijöitä sekä heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Esimies A kuitenkin sanoi, ettei esimiehen tule koko ajan valvoa osaavia ja kokeneita työntekijöitä. *”Heille tulee antaa vapaus ja luottamus tehdä itsenäisiä päätöksiä.”* Esimies B taas totesi, että esimies asemassa olevan tulee uskoa itseensä ja omaan osaamiseensa. Hänen tulee kuitenkin omata asenne, että *”aina on myös joku itseäni viisaampi. Siinä mielessä esimiehen tulee olla nöyrä.”*

Yksi esimies sanoi, että työpaikan hyvinvointiin vaikuttaa myös esimiehen kyky olla oma itsensä. Hän *”ei nosta itseään jalustalle; hän on tasa-arvoinen työntekijöiden kanssa”* ja teoillaan hän hankkii arvostuksen työntekijöiden silmissä. Esimiehen tulee myöntää virheensä ja luoda näin uskallusta työyhteisöön: *”virheitä ei tarvitse pelätä, ne uskalletaan myöntää.”* Tällöin työntekijätkin voivat olla oma itsensä ja he huomaavat että *”päällikkökin on ihminen. Tämä luo inhimillisyyden tunnetta työyhteisöön.”* Esimiehen tulee myös tervehtiä ja olla kontaktissa kaikkiin päivän aikana töissä oleviin työntekijöihin.

### 5.5 Haastateltavien omat kokemukset työhyvinvoinnista

Esimiehiltä kysyttiin heidän omia kokemuksiaan työhyvinvoinnista: esimerkkejä onnistumisista ja mahdollisista ongelmista, odottamattomista ja yllättävistä tilanteista sekä asioista. Kolmella haastateltavalla oli useita käytännön esimerkkejä, joilla heidän työyhteisössään oli positiivisesti vaikutettu työhyvinvointiin. Yksi esimiehistä kertoi olevansa iloinen parantuneista työtyytyväisyystutkimus -tuloksista. Hän oli leiponut itse kakun ja tarjonnut alkoholitonta kuohuviiniä tulosten julkistamispalaverissa. Hän kertoi tämän olleen niin positiivinen ja yllättävä teko, että se tultaisiin varmaan muistamaan vielä pidempäänkin. Tässä haastattelussa tuli esille myös yksittäisen työntekijän panostus työyhteisön hyvinvointiin: eräs työntekijä järjesti yllätysaamupalan työkavereilleen.

Seuraavassa on erään haastateltavan kaksi esimerkkiä onnistumisista:

*”Kun saa ne kaikkein hiljaisimmatkin työntekijät mukaan innostumaan ja jopa ideoimaan uusia asioita.”*

*”Onnistuminen, joka oli yllättävää ja odottamatonta työntekijöille: kehityskeskustelut järjestettiin ulkoilmassa 45 minuutin kävelyreissulla. Jokainen työntekijä palasi hymyssä suin takaisin työpaikalle.”*

Esimies D kertoi yllättyneensä, kuinka hyvin Varhaisen tuen -malli toimii. Esimerkkinä hän mainitsi sen, kun työntekijällä tulee tietty määrä sairauspoissaoloja täyteen, hänen kanssaan käydään keskustelu. Tällä osoitetaan, että työntekijästä oikeasti välitetään, pidetään huolta ja kysytään hänen mielipidettään.

## 5.6 Työntekijöiden hyvinvoinnin tila ja esimiesten koulutustausta

Haastateltavilta kysyttiin, tiesivätkö he tai osasivatko he arvioida työntekijöittensä hyvinvointia tällä hetkellä. Useimmilla oli käytettävään uusimmat työtyytyväisyys-tutkimuksen tulokset, joiden mukaan työyhteisöissä yleisesti ottaen voidaan hyvin. Myös esimiesten omaan arvioon perustuen työntekijät voivat hyvin. Yksi esimiehistä sanoi, ettei työkyky fyysisesti ole kaikilla paras mahdollinen, mutta henkisesti voidaan kuitenkin hyvin. Esimies D arveli myös kaupanalan ajoittaisten raskaiden jaksojen, kuten vuodenvaihteen kiireiden, aiheuttavan hetkellisesti väsymistä. Tämä näkyi muun muassa hänen työyhteisönsä tutkimustuloksissa joidenkin työntekijöiden kohdalla.

Kukaan haastateltavista esimiehistä ei ollut saanut esimerkiksi ammattikorkeakoulutai yliopistotasoisista koulutusta työhyvinvointiin. Yksi esimiehistä kertoi saaneensa johtamisoppinsa urheiluvalmennuksen kautta. Muut kolme esimiestä sanoivat, että työhyvinvointia on käsitelty jonkin verran työnantajan koulutuksissa. Yhden esimiehen mukaan näistä usein puuttuu kuitenkin konkretia. Hänen mukaansa esimiehen on itse löydettävä sopivat käytännön teot omaan työyhteisöön. Yksi esimerkki työnantajan järjestämistä koulutuksista oli Camp Consultingin koulutus/esimiesvalmennus, joka sisälsi muun muassa erilaisia ihmisprofiileja. Yksi haastateltavista kertoi tämän auttavan ymmärtämään erilaisia ihmisiä.

Haastattelujen lopussa esimiehillä oli mahdollisuus kommentoida aihetta vapaasti ja tarvittaessa vielä lisätä jotain, joka ei ehkä noussut esille kysymyksissä. Tässä kolmen esimiehen vapaat kommentit aiheesta:

*”Vertaistuki muilta esimiehiltä on oleellista.”* (esimies A)

Esimiehen motto:

*”Kun tulet töihin; pidä hauskaa, tee kovaa työtä ja nauti tuloksista.”*  
(esimies B)

*”Siis kyllähän se on aidosti ihmisistä välittäminen ja läsnäolo. Se, että on lämmin ja turvallinen olo. Henkilösuhdeasiat ovat pitkäjänteistä työtä. Kun arvostaa itseään, pystyy arvostamaan kaveria.”* (esimies C)

## 5.7 Johtopäätökset

Haastatellut esimiehet tiesivät hyvin työhyvinvoinnin perusteet. Kolme heistä mainitsi työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi organisaation ylimmän johdon ja sen antamat resurssit. Lisäksi tiedostettiin lähiesimiehen ja hänen johtamistapansa sekä itse työntekijän vaikutukset hyvinvointiin. Myös jako fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin tunnettiin hyvin. Nämä kaikki työhyvinvoinnin perusasiat esiteltiin myös opinnäytetyön teoriaosassa. Joissakin haastatteluissa korostui kuitenkin työntekijän oma vastuu hieman enemmän kuin esimiehen vastuu hyvinvoinnista. Yhdessä haastattelussa organisaation ylimmän johdon sekä lähiesimiehen roolit jäivät selvästi taka-alalle ja työntekijän omaa roolia työhyvinvoinnissa painotettiin melko paljon. Tämän esimiehen mukaan ei organisaation ylimmällä johdolla ole paljon vaikutusta käytännön tason hyvinvointiin. Tämä näkökulma työhyvinvointiin eroaa selvästi teoriaosan näkökulmasta. Siinä painotettiin useasti sitä, että organisaation ylimmällä johdolla on suuri rooli ja vastuu työhyvinvoinnin resurssien luomisessa työyhteisössä. Toki yksittäisissä tapauksissa esimerkiksi työntekijän fyysisellä kunnolla voi olla suurikin merkitys, kun puhutaan hänen työkyvystään ja hyvinvoinnista. Teoriaosassa mainittiin, että tällaisissakin tapauksissa, kun työntekijä on esimerkiksi vajaakuntoinen, tarvitsee hän kuitenkin tukea, kannustusta, palautetta sekä mahdollisuuksia onnistua. Työt tulee tällöin organisoida työntekijän voimavarojen mukaan ja hyvä esimiestyö edesauttaa työntekijää jaksamaan henkisesti. Esimiestyöllä on tässäkin tapauksessa suuri rooli työntekijän hyvinvointiin vaikuttamisessa.

Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät terminä nousseet esille. Aihetta toki käsiteltiin, kun haastateltavat mainitsivat työyhteisön toimivuuden, yhteishengen, ihmisten väliset suhteet, tuen antamisen sekä saamisen ja viestinnän. Nämä liittyvät oleellisesti hyvinvointiin ja ovat osa muun muassa työpaikan sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä, jotka käsiteltiin aiemmin tässä työssä. Haastatteluissa mainitut lisäkoulutusmahdollisuudet, selkeät tavoitteet työlle ja työyhteisölle sekä työn hallinta ovat myös psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Esimiehillä on siten jonkin verran tietoa käytännön tasolla näistä kuormitustekijöistä.

Haastatteluissa ei mainittu työhyvinvoinnin juridisuutta tai eettisyyttä. Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi työnantajan lakisääteisen velvollisuuden, työterveyshuol-

lon. Jokainen haastateltava varmaan kuitenkin tietää ja ymmärtää työnantajan lakisääteiset velvollisuudet. Eri asia on, miten ja kuinka syvällisesti ne käytännön tasolla sitten vaikuttavat ja miten ne huomioidaan. Hyvinvoinnin eettisyys ja suhtautuminen hyvinvointiin lähtevät kuitenkin aina organisaation ylätasolta. Vaikka yksittäisellä esimiehellä on suuri rooli oman työyhteisönsä hyvinvoinnissa, ei pidä unohtaa, että hän on itsekin organisaation hyvinvointitoimien kohteena.

Esimiehet tiesivät kohtalaisesti, miten työhyvinvointi ja sen puuttuminen näkyvät työpaikoilla. He mainitsivat sairauspoissaolot, työttyytyväisyystutkimukset ja asiakaskontaktit. Nämä ovatkin konkreettisia ja melko päivittäisiä mittareita, kun tarkastellaan hyvinvointia. Teoriaosassa mainitut yrityksen tulos, työntekijöiden tuottavuus ja motivoituneisuus, väsymys ja uniongelmat sekä työntekijöiden vaihtuvuus eivät nousseet esille haastatteluissa. Sairauspoissaoloilla on kuitenkin suora vaikutus yrityksen tulokseen joten uskoisin esimiesten tietävän näiden kahden asian vaikutuksen toisiinsa. Mikäli työyhteisössä esiintyy normaalia enemmän väsymystä, uniongelmia tai työntekijöiden vaihtuvuus on normaalia suurempaa, voi se olla seurausta ongelmista työyhteisössä. Sairauspoissaolot mainitessaan yksi esimies sanoi, että ”toisilta näkyy päällepäin ja toisilta ei.” Tällä voidaan ajatella hänen tarkoittavan sitä, että toiset ihmiset pystyvät pitämään sisällään paljonkin pahaa oloa ja fyysistäkin kipua, kun taas toiset tuovat hyvinvointinsa herkemmin esille. Tämä vaatii esimieheltä hyviä ihmissuhdetaitoja ja ihmistuntemusta selvittää miten työntekijät todellisuudessa voivat.

Työhyvinvoinnin johtajuus ja esimiestyö olivat haastattelujen laajin aihealue. Esimiehillä oli paljon käytännön tietoa ja hyviä esimerkkejä näistä. He ymmärtävät yrityksen ylimmän johdon merkityksen työnteon ja hyvinvoinnin raamien luomisessa. Tämän voidaan ymmärtää tarkoittavan luvussa 4.1 mainittua työhyvinvoinnin strategista johtajuutta. Heidän omassa päivittäisessä esimiestyössään taas korostuvat samassa luvussa esitellyt henkilöjohtaminen ja asiajohtaminen. Haastatteluissa mainittiin muun muassa kehityskeskustelut, päivittäisiin työtehtäviin osallistuminen, läsnä oleminen ja työyhteisön johtaminen. Johtajuudesta puhuttaessa monet haastateltavat korostivat, että vaikka johtajuutta pitää olla, ei se saa olla käskyttävää ja työntekijöillä pitää olla myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Esimiehen ja lähityöyhteisön roolit nousivat esille useasti.

Sosiaalisen median tuomaa julkisuutta, jota käsiteltiin luvussa 4.1, ei haastatteluissa mainittu. Haastateltavien esimiesten työyhteisöissä ei siten ilmeisesti ole ollut ongelmia sosiaalisen median tuoman julkisuuden takia tai asiaa ei muuten vain mainittu. Negatiivisen julkisuuden on kuitenkin todettu olevan yksi psykososiaalisista kuormitustekijöistä erityisesti asiakaspalvelualoilla. Tämä tulisi huomioida työntekijöiden hyvinvointia tarkasteltaessa.

Esimiehen omien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttaminen työyhteisön hyvinvointiin ei kovin laajalti noussut haastatteluissa esille. Tähän aihealueeseen olisi ollut hyvä saada laajempiakin vastauksia, sillä se on tärkeä osa esimiestyötä ja sitä pohdittiin teoriaosassa melko kattavasti. Tätä esimiestyöhön vaikuttavaa näkökulmaa eivät kaikki esimiehet välttämättä ole yhdistäneet omaan työhönsä. Yleisesti mainittiin tärkeäksi asiaksi, että esimies tervehtii työntekijöitään, kysyy heidän kuulumisiinsa ja on oikeudenmukainen. Tärkeäksi koettiin myös läsnäoleminen, hyvä ihmistuntemus ja luottamus työntekijän osaamista kohtaan. Yksi esimies mainitsi itsensä arvostamisen olevan tärkeää, sillä sitä kautta pystyy arvostamaan myös muita. Yhdessä haastattelussa neljästä kuitenkin mainittiin muun muassa esimiehen nöyryys. Tämä on yksi aiemmin tässä työssä mainituista esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat esimiestyöhön. Tällä esimiehen nöyryydellä haastateltava tarkoitti asennetta, että ”joku voi olla esimiestä viisaampi ja tietää asiasta enemmän”. Tämä esimies korosti myös inhimillisyyttä ja tasa-arvoa työntekijöiden silmissä siten ettei esimies nosta itseään jalustalle. Hänen mukaansa esimiehellä tulee olla uskallusta myös myöntää virheensä, kuten teoriaosuudessaakin todettiin. Tämä haastateltava oli selkeästi ymmärtänyt hänen omien henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vaikutuksen työyhteisöön ja sen hyvinvointiin.

Yksi tämän opinnäytetyön haastatteluista erosi selvästi toisista. Vaikka kukaan haastatelluista ei ollut saanut koulutusta työhyvinvointiin muuten kuin työnantajan tarjoamissa koulutuksissa, tämän haastattelun esimies tiesi työhyvinvoinnista paljon. Hän oli ainut, joka muun muassa mainitsi valmentavan johtajuuden, jota käsiteltiin laajasti myös työhyvinvoinnin esimiestyötä pohtivassa luvussa. Hän puhui delegoinnin osaamisen tärkeydestä siten, että työntekijälle kuitenkin annetaan tukea sekä turvaa ja hänen kykyihinsä luotetaan. Tämä esimies myös korosti työyhteisön kehittämisen ja osaamisen tärkeyttä, kannustamista, motivointia ja coachaamista tarvittaes-



sa. Nämä kaikki ovat osa valmentavaa johtajuutta. Tällä esimiehellä oli useita ideoita siitä, miten hän voi omalta osaltaan parantaa työyhteisönsä hyvinvointia. Hänen ideansa oli muun muassa kehityskeskustelujen järjestäminen ulkoilmassa kävelylenkin ohessa.

Vaikka tietämys työhyvinvoinnista saattoi vaihdella haastateltavien välillä jonkin verran, kaikki haastatellut esimiehet ymmärsivät kuitenkin työhyvinvoinnin perusasiat ja niiden tärkeyden työyhteisössä. Heillä oli selkeästi myös vankkaa käytännön kokemusta asiasta ja he tiedostivat oman roolinsa tärkeyden. Nykypäivän työelämän hektisyys ja joissakin määrin varmaan myös resurssipula, kuten aika ja hyvinvointiin varatut määrärahat, vaikuttavat siihen kuinka paljon ja miten työhyvinvointiin pystytään panostamaan. Vaikka esimiehillä olisi tietoa, taitoa ja halua panostaa oman työyhteisönsä hyvinvointiin, voi esteenä olla juuri esimerkiksi käytettävissä olevan ajan rajallisuus.

## 6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta. Tavoitteena oli teemahaastattelujen avulla selvittää ja kuvata esimiestyön roolia työhyvinvoinnissa. Lähdemateriaalia työhyvinvoinnista oli paljon, joten tietoperustaan oli saatavilla runsaasti sisältöä. Ongelmana oli lähinnä tiedon runsaus ja sen tuoma ongelma sisällön rajoittamisesta työn aiheen kannalta oleellisiin asioihin. Opinnäytetyöntekijän mielestä tässä onnistuttiin kuitenkin hyvin ja teoriaosuudella saatiin tuotua esiin oleelliset tiedot työhyvinvoinnin esimiestyöstä sekä yksittäisen esimiehen vaikuttamisesta työhyvinvointiin. Tietoperustaa voidaan myös pitää luotettavana, sillä se on muodostettu useiden eri lähteiden avulla.

Haastatteluista saadulla tutkimusaineistolla pystyttiin saamaan tietoa esimiestyön roolista työhyvinvoinnissa, vaikka aineisto ei kaikilta osin ollutkaan kovin laaja. Haastattelujen teemat pohjautuivat työn teoriaosaan. Nämä teemat toimivat haastattelujen ohjenuorana ja esimiesten omilla tiedoilla sekä kokemuksilla oli myös suuri rooli haastatteluissa. Haastatellut esimiehet tiedostivat oman roolinsa merkityksen ja tärkeyden, vaikka toiset heistä korostivatkin myös työntekijöiden roolia. Haastateltavat toivat myös esille joitakin esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi esille nousi käytännön esimerkkejä työhyvinvoinnin edistämisestä työyhteisössä.

Tämä tutkimus ei ole täysin luotettava eli reliabiliteetti. Myöskään tutkimuksen pätevydestä eli validiteetista ei voida olla täysin varmoja. Tuloksia arvioi vain yksi henkilö ja tulokset perustuvat näin pelkästään hänen tulkintaansa asioista. Mikäli tutkimuksen tuloksilla olisi ollut kaksi arvioitsijaa ja he olisivat päätyneet samanlaiseen tulokseen, tai ainakin keskustelemalla päätyneet yhteisymmärrykseen, olisi tuloksen voitu katsoa olevan reliaabeli. Luotettavuutta on kuitenkin pyritty kohentamaan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Myös haastattelujen olosuhteet ja niiden paikat, käytetty aika sekä häiriötekijät on selostettu työssä. Lisäksi tuloksien analysoinnissa on suorien haastatteluotteiden avulla tuotu esille haastateltavien omia mielipiteitä ja vastauksia kysymyksiin. Näiden avulla on haluttu tuoda esille se aineisto, johon opinnäytetyön tekijä perustaa tulkintansa. Haastattelutilanteissa ongel-

mana oli se, että kysymykset saatettiin ymmärtää eri tavoilla tai niitä ei täysin ymmärretty. Haastatteluja ei myöskään nauhoitettu vaan niistä tehtiin muistiinpanoja. Tutkija ei näin voinut kuunnella haastatteluja uudelleen varmistaakseen oliko hän tulkinnut asiat oikein. Haastattelujen muistiinpanot kirjoitettiin lauseiksi heti haastattelujen jälkeen ja nämä tekstit lähetettiin vielä kullekin haastateltavalle tarkistettavaksi. Tällä pyrittiin parantamaan tulosten pätevyyttä ja varmistamaan, että tutkijan tulkinnat olisivat mahdollisimman oikeita. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004, 186, 187, 189; Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007, 227, 228.)

Tällä opinnäytetyöllä ei ollut tilaajaa, vaan sen tekeminen perustui täysin omaan mielenkiintooni aiheita kohtaan. Vahvan tietoperustan luominen ja tutkimustulosten analysoiminen lisäsivät paljon tietämystäni aiheesta ja vaikuttivat oleellisesti ammatilliseen osaamiseeni. Uskon tämän auttavan minua työelämässä sekä työntekijänä, että mahdollisesti myös esimiehenä tulevaisuudessa. Lisäksi tämä opinnäytetyö on tarkoitus toimittaa luettavaksi Osuuskauppa Keulan lisäksi kahteen muuhun yritykseen. Sen on tarkoitus toimia eräänlaisena työhyvinvointioppaana esimiehille, vaikka työn tuloksena ei selkeää opasta syntyntykään. Työllä on näin ollen selkeä yhteys työelämään ja sen toivotaan antavan lukijoilleen lisätietoa työhyvinvoinnista.

Tämä työhyvinvoinnin opinnäytetyö tehtiin esimiestyön näkökulmasta korostaen juuri esimiehen roolia työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä. Tämän roolin tärkeyttä ei saisi unohtaa tai vähätellä. Erityisesti tulisi huomioida esimiehen omien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus esimiestyöhön ja sitä kautta työyhteisöön. Esimiesten ei tulisi myöskään unohtaa omaa hyvinvointiaan, vaan heidän tulee pitää huolta myös itsestään. Kuten teoriaosassakin mainittiin, ovat esimiehetkin organisaation hyvinvointitoimien kohteena eivätkä pelkästään sen edistäjinä.

Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu kaikille, myös työntekijöille itselleen. Vaikka esimiehillä ja organisaation ylimmällä johdolla on suurin vastuu, sekä velvollisuus huolehtia työntekijöistään, tulee työntekijöiden muistaa heidän oma vastuunsa hyvinvoinnista. Tällä ei tarkoiteta pelkästään fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Jokaisen työntekijän oma toiminta työyhteisössä tulisi olla sellaista, että sillä edistettäisiin hyvinvointia. Oma motivoituneisuus, sitoutuneisuus, toisten arvostaminen, auttamisenhalu ja asenne toisia sekä työyhteisöä kohtaan ovat oleellinen osa niitä taito-

ja, joita jokaisella työntekijällä tulisi olla. Myös odotukset ja vaatimukset esimiestä sekä hänen työtään kohtaan tulisivat olla kohtuullisia ja realistisia.

Tähän opinnäytetyön loppuun haluan liittää haastattelun esimies B:n määrittelyn siitä, mitä työhyvinvointi hänen mielestään on. Tämä kuvaa omasta mielestäni työn ai-  
hetta erittäin hyvin.

*”Työhyvinvointia on se, kun aamulla tullaan takaovesta töihin ja hymyllään; on mukava tulla töihin.”*

## LÄHTEET

- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito elämän mittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Junnila, S. Opinnäytetyö. Vastaanottaja: Pauliina Kallikari. Lähetetty 8.4.2015 klo 10.10. Viitattu 8.4.2015.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja nro. 51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.) 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kivilahti-Leppänen, R. 2014. Panostus työhyvinvointiin voi tuoda yritykselle isoja säästöjä. Länsi-Suomi 7.3.2014, 7.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Lounais-Suomen aluehallintovirasto 2014. Tiedote. Psykososiaalisesta kuormituksesta aiheutuvan terveysvaaran hallinta työssä. 16.1.2014.
- Mänttari, A. 2014. Meillä ei ole kiire. Helsingin Sanomat Työelämä – liite 29.6.2014, B8-B9.
- Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouupuminen?. Helsinki: EditaPublishing Oy.
- Ojanen, P. & Tarkkonen, J. 2013. Psykososiaalinen kuormitus ja sen hallinta työssä. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Osuuskauppa Keula www-sivut. 2014. Viitattu 28.10.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/keula>

Pekkala, S. 2014. Työturvallisuuskeskuksen ja Aluehallintoviraston Kuormitustekijät hallintaan-parempi työ –seminaari 28.4.2014.

Pystynen, V. 2014. Nyt tarvitaan tunnetta. Helsingin Sanomat Torstai -liite, 27.2.2014, 4-5.

Riikonen, U. 2014. Psykososiaalisten riskien valvonta työpaikalla. Luento Työturvallisuuskeskuksen ja Aluehallintoviraston Kuormitustekijät hallintaan-parempi työ –seminaarissa 28.4.2014.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Ritala, T. 2014. Some-hivutus kuormittaa. PAM 12, 12.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49–60.

Sillanpää, P. 2014. Tarvitaanko johtajaa? Luento Satakunnan ammattikorkeakoulun Johtamisen Huippuseminaarissa 23.5.2014.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.

Teppola, T. 2013. Työhyvinvointi ja –terveys, työuupumus ja siihen altistavat tekijät. Luento Satakunnan ammattikorkeakoulun Henkilöstön johtaminen -opintojaksolla.

Toivanen, T. (toim.) 2014. Hyvin tehty. Avaimia työhyvinvointiin. Iso Kirja –opiston ja HELP ry:n julkaisuja 1. Aikamedia Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällöllinen analyysi. 5. uud. laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2014. Viitattu 22.7.2014. <http://www.tyoturva.fi/>

Vasama, T. 2014. Vain joka neljäs pomo osaa edistää alaisten hyvinvointia työssä. Helsingin Sanomat 24.9.2014 Työelämä -liite. Viitattu 23.10.2014. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1411525389855>

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika - johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Kauppakamari.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

## TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Mistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu? (sen osa-alueet ja siihen vaikuttavat tekijät)
2. Miten työhyvinvointi tai sen puuttuminen näkyvät työpaikoilla?
3. Esimiestyön ja johtamisen roolit työhyvinvoinnissa?
4. Yksittäisen esimiehen rooli työhyvinvoinnissa? Miten hän voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin?
5. Yllättäviä, odottamattomia asioita/tilanteita työhyvinvoinnissa? Ongelmia, onnistumisia? Onko omakohtaisia kokemuksia?
6. Tiedätkö/osaatko arvioida mikä on työntekijöittesi hyvinvoinnin tila tällä hetkellä?
7. Oletko saanut koulutusta/oletko opiskellut työhyvinvoinnin johtajuutta?
8. Mitä muuta haluat kertoa aiheesta? ”Sana on vapaa”



## HAASTATTELUIJEN SAATEKIRJE

Moi kaikki Keulan...päälliköt,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi. Opiskeluni ovat loppusuoralla ja tällä hetkellä teen opinnäytetyötäni. Aiheena on työhyvinvointi, jota käsittelen erityisesti esimiestyön ja johtajuuden näkökulmista. Siihen tarvitsisin teidän apuanne. Olisin erittäin kiitollinen, jos voisin haastatella teitä ja saada näin työhöni käytännön näkökulman. Olen keskustellut asiasta jo...kanssa ja hän on antanut luvan haastatteluille.

Haastattelut tehdään täysin anonyymisti joten teidän nimiänne tai muita taustatietoja ei tule esille työhöni. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 1-1,5 tuntia ja toivoin, että voisin haastatella teitä nyt marraskuun aikana ennen pahimpia kaupan joulu-kiireitä. Liitteenä on vielä haastattelun kysymykset.

Mikäli teillä on vielä haastattelun verran tyhjää tilaa kalentereissanne, minut tavoittaa parhaiten näin sähköpostilla tai sitten puhelimitse.... Sovitaan joku teille parhaiten sopiva haastattelu-aika ja -paikka. Ilmoitattehan myös mikäli tämä haastattelu ei teille sovi. Kiitos teille jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin, Pauliina Kallikari